

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS (ISCEE)

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES - CASO ALUCAR, S.A.

José Carlos Vitória Soulé

ORIENTADOR: Dr. Afonso José Zego

Mindelo – Junho de 2010

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer a Deus pelo dom da vida e pelas inúmeras vitórias alcançadas.

Aos meus pais que me guiaram nos primeiros passos e me mostraram o caminho certo a seguir na vida.

Ao meu orientador, ex-colega de trabalho e amigo do peito, Dr. Afonso José Zego, pela dedicação, disponibilidade e orientação do presente trabalho, o meu eterno reconhecimento, pois, sem o seu incondicional apoio, o resultado final estaria longe do desejado.

À minha colega de trabalho, Dra. Elisabete Soares, por me ter incentivado para fazer o complemento de licenciatura e pelo apoio dispensado durante a elaboração da monografia, os meus sinceros agradecimentos.

Ao ISCEE pela iniciativa na organização do Curso. Um agradecimento muito especial à coordenadora do 9º semestre do Pólo Universitário de S. Vicente, Dra. Lia Medina, pelo apoio e acompanhamento dispensados.

À Administração da ALUCAR, S.A., e seus colaboradores, pela disponibilidade manifestada e pela colaboração prestada ao longo de todo o processo de recolha de informações e consulta de documentos.

Às instituições que me apoiaram durante todo o processo de recolha de dados que me permitiu elaborar o presente trabalho e aos meus colegas de Curso pela aprendizagem contínua, os meus sinceros agradecimentos.

Dedicatória

À minha família, em especial, à minha esposa, Elzira, que se viu privada da minha companhia em várias ocasiões, com muito amor e carinho.

É preciso considerar que não há nada mais difícil de levar a cabo, nem mais incerto de êxito, nem mais perigoso de lidar, do que iniciar uma nova ordem de coisas.

Niccolo Machiavelli

A qualidade nunca é um acidente; é sempre o resultado de um esforço inteligente.

John Ruskin

RESUMO

O presente trabalho de investigação visa explorar o “Sistema de Gestão da Qualidade” e evidenciar os procedimentos e técnicas que regem a sua implementação nas Organizações, surgindo como modelo, nesse estudo, o caso da Empresa de Aluguer de Automóveis, - ALUCAR, S.A. A nossa decisão de alvitrar a implementação desse sistema advém do conhecimento das mais-valias que esse precioso instrumento de gestão vai proporcionar à referida Organização assim como à sociedade em geral.

Ao longo do trabalho, fazemos uma descrição do processo evolutivo da Qualidade, referimo-nos às suas definições, dimensões, custos e principais mentores. Na parte da Gestão da Qualidade Total, abordamos aspectos das organizações ISO e EFQM e depois reflectimos sobre a situação da Qualidade em Cabo Verde. Posteriormente, fazemos uma caracterização da Empresa em estudo, indicamos os trabalhos preliminares que devem ser levados a cabo num projecto do tipo, apresentamos as fases do processo de implementação do sistema, uma proposta de um Manual da Qualidade e, por último, as limitações e conclusões do trabalho. Durante o desenvolvimento do tema, respondemos às perguntas de partida e, opinamos sobre os objectivos gerais e específicos indicados no nosso projecto.

Estamos em crer que, se o sistema em apreço for implementado na Empresa seguindo todos os passos recomendados no estudo, e havendo um forte envolvimento da gestão de topo em todo o processo, por certo que os objectivos preconizados serão atingidos. A implementação do SGQ e a certificação de uma empresa são tidas como robustos alicerces para a continuidade saudável da empresa, tendo em conta o meio envolvente cada vez mais exigente, competitivo, globalizado e globalizante.

Palavras-chave: Controlo da Qualidade; Qualidade; Sistema de Gestão da Qualidade; ISO.

ABSTRACT

This investigative work intends to explore the “Quality Management System” and enhances the procedures and techniques that rule its implementation on Organizations, using as model in the present study, ALUCAR, S.A., a rent-a-car company. Our decision to implement this system is due to the fact that it is widely accepted that such realization brings advantages not only to clients, but also to the Organization and to society as a whole.

Throughout this work, we will describe the processes of development of the quest for quality in companies, its definitions, dimensions, costs and main mentors, in the branch of the Total Quality Management; we approach aspects of such organizations as ISO and EFQM, and later depict the quality implement situation in Cape Verde. Posterior to that, we characterize the company ALUCAR, S.A., and indicate the preliminary works that ought to be taken into account when implementing quality management, present phases of such accomplishment, a proposal for a Quality Manual and, lastly, the limitations of this study, and the conclusions we have derived from such analysis. While developing the themes related to quality, we provide answers to our research questions, and indicate our general and specific objectives.

It is our firm conviction that if the system here appraised is implemented in the mentioned company, following all recommended steps and with a strong involvement of management responsables, all through the process, surely the objectives praised will be achieved. The implementation of the SGQ system and the certification of a company are two very important steps for a healthy development, knowing that the business milieu is becoming ever more demanding, competitive, globalized and globalizing.

Key-words: Quality Control; Quality; Quality Management System; ISO.

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – TEMA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	1
1.2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	1
1.3 – OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	2
1.4 – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	2
2 – O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	4
2.1 – A GESTÃO DA QUALIDADE E A SUA EVOLUÇÃO	4
2.2 – DEFINIÇÕES DE QUALIDADE	6
2.3 – DIMENSÕES DA QUALIDADE	7
2.4 – IDEOLOGIAS DE ALGUNS MENTORES DA QUALIDADE DAS ESCOLAS AMERICANAS	8
2.5 - IDEOLOGIAS DE ALGUNS MENTORES DA QUALIDADE DAS ESCOLAS JAPONESAS	11
2.6 – CUSTO DA QUALIDADE.....	13
2.7 – FERRAMENTAS PARA O CONTROLO DA QUALIDADE.....	13
2.8 - O PROGRAMA “5 S’s”.....	14
3 - A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	15
3.1 – O CONCEITO	15
3.2 – A ISO 9000	15
3.3 – O MODELO EFQM	18
3.4 – OS NÍVEIS DE EXCELÊNCIA DE EFQM.....	20
4 – A QUALIDADE EM CABO VERDE	21
5 – GESTÃO DA QUALIDADE – ESTUDO DE CASO ALUCAR	23
5.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	23
5.2 – VISÃO, MISSÃO E VALORES DA ALUCAR, S.A.....	26
5.3 – SITUAÇÃO ACTUAL DA QUALIDADE NA ALUCAR, S. A.	27

5.4 – TRABALHOS GENÉRICOS PRELIMINARES	27
6 – O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ALUCAR, S.A.	30
6.1 – AS FASES E AS ETAPAS	30
6.2 – O MANUAL DA QUALIDADE.....	35
7 - LIMITAÇÕES E CONCLUSÕES DO TRABALHO	37
7.1 – LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	37
7.2 – CONCLUSÕES.....	37
8 - BIBLIOGRAFIA	39
9 - ANEXOS.....	41
9.1 – ANEXO 1	42
9.2 – ANEXO 2	44
9.3 – ANEXO 3	46
9.4 – ANEXO 4	49
9.5 – ANEXO 5	50
9.6 – ANEXO 6	51
9.7 – ANEXO 7	56
9.8 – ANEXO 8	58
9.9 – ANEXO 9	61
9.10 - ANEXO 10.....	63
9.11 - ANEXO 11	64
9.12 – ANEXO 12	66
9.13 – ANEXO 13	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Modelo de Excelência da EFQM	19
-------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empregados por ilhas, conforme o nível de escolaridade	24
Quadro 2 – Algumas informações económicas e financeiras de interesse	25
Quadro 3 - Vendas de viaturas na ALUCAR, S.A. - 2007 a 2009	25

LISTA DE ABREVIATURAS

APCER – Associação Portuguesa de Certificação
ARFA – Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos
BO – Boletim Oficial
CA. – Custos de Avaliação
CA – Conselho de Administração
CCIASB – Câmara de Comercio, Indústria, Agricultura e Serviços de Barlavento
CCISS – Câmara de Comercio, Indústria, e Serviços de Sotavento
CCQ – Círculos de Controlo da Qualidade
CEA – Causa Efeito Aberto
CEF – Custos Externos de Falhas
CEP – Controlo Estatístico de Processos
CIF – Custos Internos de Falhas
CNQ – Conselho Nacional da Qualidade
CP – Custos de Prevenção
CTQ – Custo Total da Qualidade
CVT – Cabo Verde Telecom
CWQC – Company Wide Quality Control
ECV – Escudos Cabo-verdianos
EIC – Empresa Internacional de Certificação
IEC – International Electrotechnical Commission
EFQM – European Foundation for Quality Management
EOQ – European Organization for Quality
EOQ – Organização Europeia para a Qualidade
EQA – European Quality Award
EQA – Prémio Europeu de Qualidade
EUA – Estados Unidos da América
FMEA – Failure Mode and Effect Analysis
FMEA – Análise do Tipo e Efeito de Falhas
GQT – Gestão da Qualidade Total

GTQ – Gestão Total da Qualidade
IGQ – Instituto de Gestão da Qualidade
IPQ – Instituto Português da Qualidade
ISO – International Organization for Standardization
ISO – Organização Internacional de Normalização
ITU – International Telecommunication Union
IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
JMAC – Japan Management Association Consultants, Inc.
MECC – Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade
OMC – Organização Mundial do Comércio
ONG – Organização Não-Governamental
PCDA – Plan, Check, Do, Act
PCDA – Planear, Executar, Verificar e Actuar
PDPC – Program Decision Process Chart
QFD – Quality Function Deployment
QFD – Desenvolvimento da Função (ou das características da) Qualidade
RADAR – Resultados Abordagem Desdobramento Avaliação Revisão
SEFI – Sociedade de Electricidade e Frio Industrial
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SGS – Sociedade Geral de Superintendência
SNQ – Sistema Nacional da Qualidade
SNQC – Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde
TQC – Total Quality Control
TQM – Total Quality Management

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – TEMA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Num mundo cada vez mais conturbado, onde as novas tecnologias de informação e comunicação reduzem distâncias e tempo, a sociedade encontra-se cada vez mais informada e exigente, as empresas têm de se posicionar da melhor forma possível para poderem, mais do que responder às exigências dos seus clientes, ultrapassar as suas expectativas.

É, pois, nessa óptica, que a Empresa de Aluguer de Automóveis, - ALUCAR, S.A., após decisão resultante da reunião do seu Conselho de Administração (CA) em Dezembro de 2009, decidiu apostar numa nova forma de se apresentar no mercado. Através da introdução de uma cultura de mudança, inovação e criatividade, pretende implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) como forma de melhor se posicionar no mercado.

A escolha do tema justifica-se com a sua importância na actual conjuntura, a sua pertinência no processo de mudança de cultura e inovação que se pretende implementar na Empresa, o enorme desafio que representa e, também, com o facto de a Qualidade ser uma área que nos fascina.

1.2 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este estudo é qualitativo, descritivo, exploratório e explicativo. É qualitativo porque pretende compreender o processo de um caso baseado numa realidade dinâmica, é descritivo porque descreve a relação entre os fenómenos sem analisar as causas. Carmo, H. & Ferreira, M.M. (1998). É exploratório porque para a familiarização do problema recorreu-se a um levantamento bibliográfico de fontes primárias e secundárias e também a sítios na internet e realizou-se uma entrevista, é explicativo porque em algumas partes explica o desenvolvimento de certas etapas do projecto, para uma melhor compreensão dos pontos apresentados. Silva, A. C. R. (2006). Foram utilizadas também ferramentas

estatísticas sofisticadas de análise de dados, sendo que alguns deles foram processados recorrendo ao software SPSS 17.0 (© SPSS Inc.™).

1.3 – OBJECTIVOS DO ESTUDO

Para o presente estudo de caso colocam-se algumas perguntas, nomeadamente:

- 1 – A Empresa tem condições económicas e financeiras para implementar o SGQ?
- 2 – O pessoal na empresa é suficiente para a sua implementação?
- 3 – O prazo de cinco anos é suficiente para a sua concretização?

O trabalho tem por objectivo geral apresentar o processo de implementação do SGQ nas Organizações, caso específico da ALUCAR, S.A., abordando as diversas fases do projecto até à certificação.

Como objectivos específicos, pretendemos identificar e descrever as etapas inerentes ao processo de implementação do SGQ, demonstrar a importância que tem na redução de custos, satisfação dos clientes, melhoria da eficiência e eficácia da organização, para além de servir de referência e contribuir para sensibilizar outras Organizações a enveredarem pela via da certificação.

1.4 – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para além da introdução, o estudo divide-se em cinco partes:

1.^a Parte – Fazemos a evolução do conceito de SGQ, abordamos as definições, a dimensão, as principais escolas da Qualidade e fazemos referência aos custos e às ferramentas da Qualidade.

2.^a Parte – Referimo-nos à Gestão da Qualidade Total (GQT), ao surgimento e importância da International Organization for Standardization (ISO) e, por último,

debruçamo-nos sobre a criação e princípios da European Foundation for Quality Management (EFQM).

3.^a Parte – Apresentamos um quadro elucidativo da situação da Qualidade em Cabo Verde.

4.^a Parte – Abordamos a Gestão da Qualidade – Estudo de Caso ALUCAR, S.A., onde caracterizamos a Empresa, referimos à situação da Qualidade e indicamos os trabalhos preliminares a serem desenvolvidos.

5.^a Parte – Apresentamos o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na ALUCAR, S.A., consideramos todas as etapas inerentes ao processo de implementação e referimo-nos ao Manual da Qualidade.

6.^a Parte – Apresentamos as limitações e conclusões do estudo.

Atendendo à natureza do tema em causa, considerando a sua importância para as organizações e clientes e, tendo em atenção que é uma área pouco conhecida no país, como forma de enriquecer os conhecimentos nessa matéria, impulsionou-nos a desenvolver muitos conceitos a ele correlativos. Infelizmente, muitos deles foram remetidos para a secção dos Anexos, tendo outros sido preteridos, para poder cumprir com os requisitos estabelecidos quanto ao número de páginas do trabalho de final de curso.

2 – O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

2.1 – A GESTÃO DA QUALIDADE E A SUA EVOLUÇÃO

O conceito da Qualidade existe há já vários anos, havendo contudo divergências entre os académicos quanto à data do seu surgimento. Para alguns, o conceito já existia nas antigas civilizações grega, romana, chinesa e egípcia, destacando-se no caso desta última, o controlo da Qualidade implementado aquando da construção das históricas pirâmides de Gizé, enquanto para outros este conceito é mais recente. Entretanto, os princípios de Gestão da Qualidade ganham projecção a partir de 1980, data em que começam a ser divulgados por todo o mundo.

Por uma questão de metodologia, no presente trabalho vamos recuar ao século XIII para iniciar o processo evolutivo da Qualidade, que conheceu várias etapas ao longo da História, conforme António, N. S. & Teixeira, A. (2009) e Pires, A. R. (2007).

- Inspeção – 1200 a 1799, o período identifica-se pela presença das corporações de artes e ofícios (as guildas) que durante seis séculos constituíram o modelo de produção caracterizado pela execução na íntegra de um dado produto pelo mesmo artesão, que fazia o seu próprio controlo de qualidade.

- Controlo da Qualidade – 1800 a 1899, surge a orientação para o produto, vinculada por um marco importante que é o início da Revolução Industrial em meados do século XVIII, onde, ao contrário do período anterior, adoptou-se a produção em massa. Neste sistema de fabrico, o operário produz um determinado componente para uma máquina que pode ser utilizado em outras máquinas do mesmo tipo, tendo surgido assim a necessidade de supervisão e divisão do trabalho.

- Garantia da Qualidade – 1900 a 1940, o controlo da qualidade pelos inspectores passou a ser indispensável no processo de fabrico, e uma atenção especial passou a ser a detecção e correcção de defeitos após a montagem. Registou-se nesse período grandes avanços a nível de aumentos de produção com o surgimento de economias de escala,

através de aplicação de sistema de produção, onde jogam papéis determinantes, grandes pensadores da época, nomeadamente, Frederick Taylor, Henry Ford e Fayol.

- Controlo da Qualidade – 1941 a 1945, é uma época marcada por inspecção por amostragem, com enfoque para o controlo estatístico da qualidade, qualificado por prevenção de defeitos ao longo do ciclo de vida do produto.

- Gestão da Qualidade – 1946 a 1987, caracteriza-se por uma cultura de empresa visando a satisfação dos clientes, onde a Qualidade Total aparece em destaque e dá-se ênfase à sua integração na gestão global da empresa.

- Qualidade Total – 1987 em frente, surge o ISO 9000 e em 1994, regista-se a primeira revisão da norma que dá lugar a cinco normas que são a ISO 9000:1994, 9001:1994, 9002:1994, 9003:1994 e 9004: 1994.

Através da apresentação acima, nota-se perfeitamente que foi a partir do início do século XX que surge efectivamente a preocupação relativamente à qualidade dos produtos e serviços com os trabalhos iniciados por Taylor.

De acordo com António, N. S. & Teixeira, A. (2009) o nascimento do controlo de qualidade moderno está associado aos finais da década de 1930, com o surgimento da carta de controlo, apresentada pelo americano Walter Andrew Shewart, aplicada à produção industrial, tendo sido influenciado por C.I. Lewis e P. Bridgman considerados os mentores ocidentais do processo de qualidade.

Após Shewart, surge uma primeira vaga de seguidores criativos da qualidade, nomeadamente, Walter Edwards Deming, Joseph Moses Juran, Armand V. Feigenbaum e, mais recentemente, John Oakland, todos eles americanos, que deram uma contribuição valiosa para o desenvolvimento da qualidade. Deming contribuiu de forma inequívoca para o desenvolvimento da qualidade nas escolas japonesas, facto que levou o imperador de então a atribuir-lhe uma alta condecoração e, em 1951, o Japão concede pela primeira vez

o prémio Deming, prémio nacional, que está relacionado com a GQT, tal a importância que o Japão lhe reconheceu.

Para além dos mentores ocidentais ligados à qualidade, também alguns autores japoneses tiveram um papel de relevo, nomeadamente, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo, Taiichi Ohno e Masaaki Imai.

2.2 – DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

A definição do conceito de Qualidade ou de Gestão da Qualidade, não é tarefa fácil para qualquer profissional ligado ao ramo, uma vez que é algo complexo e plural, que pode ser visto sob várias perspectivas. Este facto leva a que existam, provavelmente, tantas definições de qualidade quanto o número de estudiosos ligados ao assunto, mas que não é relevante, pois, depende da óptica em que se encara a definição. Entretanto, atendendo à pertinência do assunto, vamos apresentar algumas definições de qualidade de renomados autores considerando a óptica clássica, baseada nas três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço, que são: consequências, resultados e processo.

Figura 1 – Definições da Qualidade

Autor	Perspectiva	Definição da Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.

Fonte: António, N. S. & Teixeira, A. (2009), pág. 29.

Ainda, segundo António, N. S. & Teixeira, A. (2009), podemos considerar as seguintes definições para a qualidade, conforme autores abaixo:

Juran – Defende aptidão para o uso, o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores, e considera que o controlo da qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão.

Feigenbaum – Define qualidade com base numa abordagem do valor, como sendo o melhor para a utilização do consumidor, ao preço de venda justo.

Ishikawa – Acha que por melhor que seja a qualidade de um produto ou serviço, se o preço for elevado, nunca poderá satisfazer a satisfação do cliente.

António, N. S. & Teixeira, A. (2009) ainda alargam a classificação da Qualidade referida por Garvin e consideram oito abordagens da qualidade, divididas por duas perspectivas, sendo uma a de gestão como uma entidade ou processo autónomo que pode ser planeada, gerida e controlada, e outra a crítica como algo complexo e multifacetado, que escapa a todas as formas de se produzir uma definição final sobre o tema¹.

Pelo exposto acima, facilmente se depreende que a Qualidade pode ser vista de diversas formas nas organizações, mas esta deve ser sempre virada para o cliente ou consumidor final. Como se pode ver, a panóplia de definições do conceito de qualidade pode levar a diferentes interpretações consoante o prisma de visão.

2.3 – DIMENSÕES DA QUALIDADE

Sendo a qualidade de um produto ou serviço um atributo rodeado de uma componente subjectiva, torna-se por vezes difícil, ou mesmo impossível, medi-la com precisão, do ponto de vista do controlo da qualidade. Assim, a Qualidade necessita de ser objectiva, para que possa ser mensurada, permitindo então o seu controlo.

¹ Anexo 1 – Classificação da qualidade de acordo com António N. S. & Teixeira A. nas duas perspectivas.

No Anexo 2, apresentamos as dimensões da Qualidade nas perspectivas de Pires, A.R. (2007), pág. 21 e Campos V.F. (1992).

Outros autores dedicaram-se também à problemática da dimensão, mas dado o limite imposto quanto ao número de páginas do trabalho, não vamos aqui referenciá-las. Contudo, analisando sistematicamente os seus pontos de vista, observamos que essas dimensões podem ser reunidas em grupos de dimensão tecnológica, temporal e psicológica.

2.4 – IDEOLOGIAS DE ALGUNS MENTORES DA QUALIDADE DAS ESCOLAS AMERICANAS

W. E. Deming

Físico e matemático americano, Deming leccionou Estatística no Japão nos anos 50, tendo o seu nome ficado ligado à Gestão Total da Qualidade (GTQ). Entretanto, não só nunca utilizou essa designação, como a desprezou. Deming era um especialista em controlo de qualidade, que nos finais dos anos cinquenta se tornou um deus para os japoneses, depois do General Douglas Mac Arthur, conforme António, N. S. & Teixeira, A. (2009), pág 69 apud Halberstam 1986.

Discípulo de Shewhart, Deming teve como primeira barreira a vencer com os gestores de topo, aquando da sua chegada ao Japão, a impressão geral de que seria impossível concorrer com a indústria americana e europeia devido à má reputação dos produtos japoneses. Foi a partir de então que se iniciou um longo processo na senda do desenvolvimento da Qualidade no Japão, que veio a ser reconhecido a nível mundial, a ponto de, em Junho de 1980, através de um programa na NBC, nos Estados Unidos da América (EUA) “ Se o Japão pode. Porque não podemos nós?”² se reconhecer a superioridade da qualidade dos produtos japoneses em relação aos americanos. A partir desse momento, Deming tornou-se famoso nos EUA, tendo mesmo sido citado

² António, N. S. & Teixeira, A. (2009) pág. 69.

posteriormente por Brocka and Brocka (1992), conforme António, N. S. & Teixeira, A. (2009) página 69, como o fundador da terceira vaga da revolução industrial.

Deming, cuja obra ligada à Qualidade se caracteriza por um espírito marcadamente descritivo, ao invés do tom prescritivo de Taylor, propõe “14 Princípios para o sucesso da melhoria dos programas de Qualidade”, tendo em vista o que designou de “7 Pecados mortais” que se referem a práticas de gestão prejudiciais quando se quer atingir a Qualidade, para além da indicação de “16 Obstáculos à implementação de um sistema de Qualidade” que constam do Anexo 3.

A obra de Deming conheceu ainda uma evolução importante com o desenvolvimento do seu “sistema de conhecimento profundo” sustentado por quatro pilares que são a visão sistémica, o conhecimento sobre a variação, a teoria do conhecimento e a psicologia.

J. M. Juran

Contemporâneo e colega de Deming, este autor defende que para além do planeamento, controlo e melhoria contínua que constam de um programa de qualidade, a existência de mecanismos contabilísticos que quantifiquem os custos é imprescindível. Juran foi o primeiro autor a introduzir o conceito de cliente interno que foi mais tarde apontado como a espinha dorsal das organizações eficazes. Considera também que a maioria dos problemas da Qualidade é imputada aos gestores em vez de ao baixo nível da qualidade dos seus colaboradores.

Para este autor, cerca de 80% dos problemas ligados à Qualidade são da responsabilidade de uma má gestão em vez de uma fraca qualidade dos trabalhadores.

Juran resume na sua Trilogia que constitui uma imagem de marca, o processo de qualidade composto por Planeamento da Qualidade, Controlo da Qualidade e Melhoria da Qualidade.

A. V. Feigenbaum

Menos conhecido do que os autores acima referidos, este autor vê o controlo da qualidade não só numa óptica técnica, mas mais ainda como um método de gestão. A sua visão orientada para os aspectos financeiros da gestão deu uma contribuição de peso no processo do custo da Qualidade. Para o sucesso da Qualidade, Feigenbaum criou ” *Dez Benchmarks* “³ e criou ainda o conceito de “ controlo total da qualidade “ ou Company Wide Quality Control (CWQC).

J. S. Oakland

Reconhece que a GTQ é uma abordagem para melhorar a competitividade, eficácia e flexibilidade em toda a organização e apresenta um novo modelo para a GTQ, também conhecida por Total Quality Management (TQM), assente em quatro pilares designados de “4 P’s” - Planning, Performance, Process, People - que constituem a solução para o fornecimento aos clientes de produtos e serviços de qualidade e formam a estrutura das “necessidades duras da gestão”⁴.

Defende que a qualidade não acontece por acaso, pelo que deve envolver todos os intervenientes nos processos, deve ser aplicada em toda a organização e todos os seus elementos são responsáveis por ela. Para a melhoria contínua preconiza três princípios básicos, que são a focalização no cliente, a compreensão do processo e por último assumir que todos os empregados estão empenhados na qualidade⁵.

Os seus últimos trabalhos focam técnicas especiais sobre o Controlo Estatístico de Processos (CEP)⁶ e outros métodos modernos de controlo da qualidade.

³ Dez regras de um processo contínuo de medição e comparação dos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as empresas reconhecidas como líderes da indústria.

⁴ António, N. S. & Teixeira A. (2009), pág. 59.

⁵ Ibidem

⁶ Ferramenta da qualidade utilizada nas indústrias e nos processos produtivos com o objectivo de aumentar a economia, evitando desperdícios de matéria-prima e outros produtos e, a optimizar os trabalhos tornando as actividades mais interessantes.

2.5 – IDEOLOGIAS DE ALGUNS MENTORES DA QUALIDADE DAS ESCOLAS JAPONESAS

K. Ishikawa

Graduado em Química Aplicada, a partir de 1949, começou a trabalhar com as empresas japonesas na promoção e controlo da qualidade, tendo ficado a sua vida e história indissociável da qualidade dos produtos japoneses. Para este autor, não se pode definir a qualidade sem uma relação com o preço, pois, por melhor que seja a qualidade, se o preço não for acessível, nunca satisfará o cliente. O nome de Ishikawa ficou ainda ligado aos Círculos de Controlo da Qualidade (CCQ)⁷, pois foi o pioneiro desse movimento, para além de ter criado algumas ferramentas de controlo da qualidade, nomeadamente, o diagrama de causa e efeito, também conhecido por espinha de peixe e por diagrama de Ishikawa. Para este autor o aspecto mais importante do controlo da qualidade é a garantia de qualidade que faz o cliente adquiri-lo com toda a confiança.

G. Taguchi

A sua abordagem de Qualidade inspira-se nos princípios de Deming, em que um dos principais pilares é terminar com a dependência em relação à inspecção, para se atingir a qualidade. Nessa óptica, advoga que com a introdução da qualidade logo na fase de concepção e produção, se elimina a necessidade de inspecção em massa. A preocupação deste autor no que tange à qualidade, tem a ver com as perdas que são causadas quer à empresa quer ao cliente pelo fornecimento de um produto defeituoso.

S. Shingo

Pouco conhecido no Ocidente, Shingo realça a produção em vez dos aspectos organizacionais. Acha que os métodos estatísticos detectam tardiamente os erros nos processos produtivos e propõe um método baseado no “defeito zero”, recorrendo a uma

⁷ Pequeno grupo de trabalhadores pertencentes ou não à mesma área de trabalho, treinados da mesma forma, com compreensão da mesma filosofia e os mesmos objectivos, e que tentam melhorar o desempenho, reduzindo os custos, aumentando a eficiência.

boa engenharia, investigação e correcção dos processos. O método também designado de *poka-yoke* ou defeito zero, pára o processo sempre que se regista uma falha, logo determina-se a causa e faz-se a sua correcção. No seu entender, este método reduz os defeitos ao realizar um feedback imediato, permitindo executar as tarefas adequadas para evitar falhas.

T. Ohno

De origem chinesa, este engenheiro mecânico teve o mérito de desenvolver e aperfeiçoar no Japão, na fábrica Toyota, depois da Segunda Guerra Mundial, a metodologia *Just in Time*, conhecida como Sistema Toyota de Produção, também chamada de produção enxuta e *Lean Production*⁸. É também considerado o pai do sistema *Kanban*, palavra japonesa que significa registo ou placa visível. Coloca-se um *Kanban* em peças ou partes específicas de uma linha de produção, para indicar a entrega de uma determinada quantidade. A metodologia *Just in Time*, que é um sistema de administração da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exacta, pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir stocks e os custos decorrentes. Vem sendo implantado em várias empresas no mundo todo, porém nem sempre com grande sucesso. A dificuldade reside no aspecto cultural, pois toda uma herança histórica e filosófica confere uma singularidade ao modelo japonês.

Em momentos difíceis da empresa Toyota, nos anos 50 do século passado, Ohno trabalhou de perto com S. Shingo e Deming num sistema que permitiu à empresa obter lucro e sustentabilidade para atingir o crescimento.

M. Imai

Este autor, que é também um guru do *Lean Management*, teve o mérito de agrupar as várias filosofias, teorias, técnicas e ferramentas de gestão que permitiram às empresas japonesas melhorar a sua qualidade nos últimos cinquenta anos, numa filosofia de gestão

⁸ O sistema objectiva aumentar a eficiência da produção pela eliminação contínua de desperdícios. Os lotes de produção são pequenos, permitindo uma maior variedade de produtos.

designada por KAISEN, que significa melhoria contínua. O objectivo é garantir que numa organização todos os empregados tenham uma estrutura mental que permita melhorias contínuas em tudo o que fazem, estando esta filosofia desenvolvida no Anexo 4⁹.

2.6 – CUSTO DA QUALIDADE

Segundo John Bank (1998), em qualquer organização a Qualidade tem um custo e o seu impacto pode ser medido através do “custo da qualidade”. Estudos efectuados mostram que cerca de 25% do rendimento de uma organização pode ser absorvido pelos custos da Qualidade, sendo a meta da GQT reduzir para metade esse custo e continuar a dividi-lo sempre ao meio até atingir num nível aceitável. Os custos da qualidade que são: (i) Custo da conformidade; (ii) Custo da não-conformidade; e (iii) Custo das oportunidades, estão desenvolvidos no Anexo 5.

2.7 – FERRAMENTAS PARA O CONTROLO DA QUALIDADE

O controlo da Qualidade garante que as actividades de um processo ocorram conforme programado. As actividades de controlo da qualidade também podem descobrir falhas no processo de fabrico e, assim, propor mudanças que podem melhorar a qualidade. A Gestão da Qualidade exige processos estatísticos de controlo, e não só, para se alcançar a perfeição e é nesse prisma que foram desenvolvidas ferramentas para o controlo da qualidade.

De entre as ferramentas mais vulgares, apresentamos as “Sete ferramentas clássicas para o controlo da qualidade” que recorrem a métodos estatísticos elementares, o “Seis Sigma”, sistema de qualidade desenvolvido e implementado pela Motorola em 1986 e as “Sete novas ferramentas de Gestão”, conforme os autores Nelson A.S. & Teixeira A. (2009) e informações extraídas do sítio www.aep.pt, consultado em 2/03/10¹⁰.

⁹ www.kaisen-institute.com – consulta de 21/11/09.

¹⁰ Anexo 6 – As Sete ferramentas clássicas para o C.Q., o Seis Sigma e as Sete novas ferramentas de gestão.

2.8 - O PROGRAMA “5 S’s”

O programa “5 S’s” é uma filosofia de trabalho que busca promover a disciplina na empresa através da consciencialização e responsabilização de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro, produtivo e eficiente. Este programa, que teve a sua origem no Japão nos anos 50, é utilizado muitas vezes pelas organizações no processo de implementação da Gestão da Qualidade Total, pois permite identificar e resolver problemas com maior facilidade, para além de ajudar no processo de execução.

Para a implementação desse programa torna-se indispensável o envolvimento ao mais alto nível da hierarquia, uma vez ser imprescindível contar com todos os colaboradores da organização, que devem ser bem informados sobre a razão de ser do programa, e conhecer as vantagens daí advenientes e os benefícios futuros esperados. De notar que reuniões periódicas de acompanhamento do processo de implementação são inevitáveis se se quer atingir os objectivos almejados.

O programa recebeu o seu nome devido às iniciais das cinco palavras japonesas que sintetizam as cinco etapas dessa filosofia de trabalho:

- **Seiri** (senso de organização/utilização)
- **Seiton** (senso de arrumação)
- **Seiso** (senso de limpeza)
- **Seiketsu** (senso de conservação)
- **Shitsuke** (senso de autodisciplina)

No Anexo 7, encontra-se o desenvolvimento detalhado de cada uma das cinco etapas¹¹.

¹¹ Osada, T. (1992) *Housekeeping, 5S's*: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke.

3 – A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

3.1 – O CONCEITO

Com a evolução do conceito da Qualidade ao longo dos tempos, o fim da produção em massa em finais dos anos 70 do século passado, o surgimento de novas técnicas de gestão melhor adaptadas aos novos processos de fabrico e a necessidade de filosofias modernas de gestão mais ágeis capazes de responder à estruturação dos sistemas produtivos, surge o Total Quality Management (TQM) e o Total Quality Control (TQC) que significam praticamente a mesma coisa, embora o TQM tenha sido um método mais generalista e adoptado pelos mentores americanos, enquanto o TQC adoptado pelos japoneses fosse mais direccionado ao controlo.

A qualidade total é uma filosofia de administração cujo objectivo principal é a melhoria contínua e a satisfação das necessidades das pessoas que se relacionam com uma organização, combinando práticas e técnicas, tais como: a redução de trabalho, o planeamento dos processos, o benchmarking competitivo, a avaliação permanente dos resultados, a gestão participativa, o *empowerment*¹² e a delegação de responsabilidades em busca da motivação por parte de todos os membros da organização. É mostrando comprometimento, entusiasmo e responsabilidade que a direcção consegue sensibilizar, assegurar e disseminar pela organização os princípios norteadores de um sistema de gestão da qualidade total.

Campos (1992) indica 11 fundamentos básicos que formam o conceito do TQC japonês e subdivide o TQM em três subsistemas, que estão desenvolvidos no Anexo 8. Para o sucesso do TQM é imprescindível a implementação de todos os aspectos ligados à sua aplicação, bem como uma mudança de cultura na forma de agir da empresa.

3.2 – A ISO 9000

¹² Filosofia de gestão que parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação, até um certo limite, que lhes permitam tomar decisões e participar activamente na organização.

A International Organization for Standardization (ISO) é uma Organização Não-Governamental (ONG) composta por 163 países, sendo cada país representado por um membro, fundada em 23 de Fevereiro de 1947 em Genebra, Suíça, onde funciona o Secretariado Central que coordena todo o sistema de standardização. Essa organização opera como que uma ponte entre o público e os sectores privados na elaboração de normas de apoio às organizações na implementação do SGQ¹³.

A ISO desenvolve padrões internacionais para uma grande variedade de sectores como a metrologia, os sistemas genéricos de gestão e da indústria, com excepção da electrotecnologia, que é coberta pela International Electrotechnical Commission (IEC) e as telecomunicações que é coberta pela International Telecommunication Union (ITU), embora estabeleça uma colaboração com essas duas instituições¹⁴.

Os padrões ISO permitem: (i) Fazer o desenvolvimento, fabrico e fornecimento de produtos e serviços mais eficientes, seguros e transparentes; (ii) Facilitar o comércio entre países, tornando-o mais aliciante; (iii) Fornecer aos governos uma base técnica para os sectores da saúde, segurança e legislação ambiental; (iv) Partilhar avanços tecnológicos; (v) Disseminar a inovação; (vi) Proteger os consumidores e utentes em geral dos produtos e serviços; e (vii) Tornar a vida mais simples, fornecendo soluções para a comunidade.

Alguns dos benefícios da ISO são, de entre outros, as padronizações de símbolos, dimensões e performances, consensos nas terminologias internacionais, padrões a nível de segurança, métodos de teste, padronização métrica e standardização a nível de protocolos informáticos¹⁵.

As normas ISO foram desenvolvidas para apoiar as organizações dos mais variados tipos e dimensões na implementação do SGQ, baseado no modelo de gestão assente no ciclo de melhoria contínua de Deming – Plan, Do, Check and Act (PDCA).

Com o peso da globalização, na década de 1980, aumentou a necessidade de haver normas internacionais e é então, que surge o governo britânico a persuadir a ISO a adoptar

¹³ Fonte: Suíça 2009 www.iso.org consulta de 23/01/10 - About ISO.

¹⁴ Fonte: Suíça 2009 www.iso.org consulta de 23/01/10 - The ISO sectorial portfolio.

¹⁵ Fonte: Suíça 2009 www.iso.ch consulta de 23/01/10 - Discover ISO – Examples of the benefits standards.

a BS 5750 como uma norma internacional. É assim que a BS 5750 se tornou a ISO 9000¹⁶ em 1987.

As normas ISO 9000 estabelecem requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o controlo do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade aplicando a campos tão distintos como materiais, produtos, processos, serviços, empresas e instituições.

As organizações adoptam um SGQ baseado nas normas ISO 9000 pelas vantagens daí advenientes, nomeadamente, porque as normas escolhidas estabelecem um modelo para especificação, documentação e manutenção de um SGQ eficaz e económico. Para além disso as normas são aceites internacionalmente, os clientes preferem negociar com organizações certificadas e, uma organização com a certificação ISO 9000 é motivo de uma melhor notoriedade e imagem externa.

Em 1994, regista-se a primeira revisão da norma ISO 9000 que dá lugar a cinco normas que são a ISO 9000:1994, 9001:1994, 9002:1994, 9003:1994 e 9004:1994. Uma outra revisão da norma teve lugar em 2000 dando origem a quatro normas que apoiam as organizações na implementação e gestão de sistemas de qualidade, que são as normas ISO 9000:2000, 9001:2000, 9004:2000 e 19011:2000. As vantagens da nova série 9000:2000 são a melhoria das relações de trabalho, incentivando a partilha de conhecimentos, a redução de custos através da ajuda na identificação de desperdícios e, por último, o aumento da satisfação do cliente através da redução de custos e reclamações, o que, em última análise, acaba por melhorar a imagem, notoriedade e consideração pela empresa. Uma nova revisão da norma ISO 9000 teve lugar em 2008.

De acordo com Neves, I.M.S (2007), páginas 49 e 50 apud NP EN ISO 9000:2000, a base filosófica da ISO 9001:2000 assenta em oito princípios de Gestão da Qualidade que podem ser utilizados pela gestão para conduzir a organização a uma melhoria contínua do seu desempenho, que são: (i) Focalização no cliente; (ii) Liderança, (iii) Envolvimento das

¹⁶ Fonte: The Observer – The quality we can't feel, John Seddon, Sunday November 19th, 2000.

peçoas; (iv) Abordagem por processos; (v) Abordagem da gestão como um sistema; (vi) Melhoria contínua, (vii) Abordagem sobre a tomada de decisões baseada em factos; e (viii) Relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Não obstante as vantagens já apontadas para as normas ISO 9000, não podemos deixar de nos referir a algumas limitações relacionadas com a burocracia ligada à documentação e à acreditação e ao tempo dispendido na escrita e actualização de procedimentos e da documentação de certificação¹⁷.

A ISO já desenvolveu mais de 17.500 normas em vários domínios, sendo que cerca de 1.110 novas normas são publicadas anualmente¹⁸.

3.3 – O MODELO EFQM

A European Foundation for Quality Management (EFQM) é uma fundação sem fins lucrativos, fundada em 1988 por 14 empresas europeias e apoiada pela Comissão Europeia e a European Organization for Quality (EOQ), com o objectivo de incentivar a melhoria da Qualidade na Europa, face aos altos padrões da Qualidade no Japão e nos EUA. Foi criada com o fim de apoiar a evolução do Mercado Comum Europeu e a emergência de um novo modo de gerir e de estar ocidental.¹⁹

O modelo EFQM, baseado na óptica do modelo de Malcolm Baldrige, nos EUA, e do Prémio Deming no Japão, foi inicialmente concebido para apoiar as organizações a estabelecer um sistema de gestão adequado, mas foi logo adoptado por entidades públicas e privadas como ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação, recorrendo a oito conceitos²⁰.

O modelo de excelência da EFQM, que é uma marca registada, segundo Pires (2007) pág 248, tem os seus méritos que são: (i) Permitir à empresa um exercício de auto-avaliação; e (ii) Fornecer à empresa um instrumento de *Benchmarking*, que irá possibilitar

¹⁷ Fonte António, N. S. & Teixeira, A. (2009), pág. 136.

¹⁸ Fonte: Suíça 2009 . www.iso.ch Discover ISO - consulta de 23/01/10.

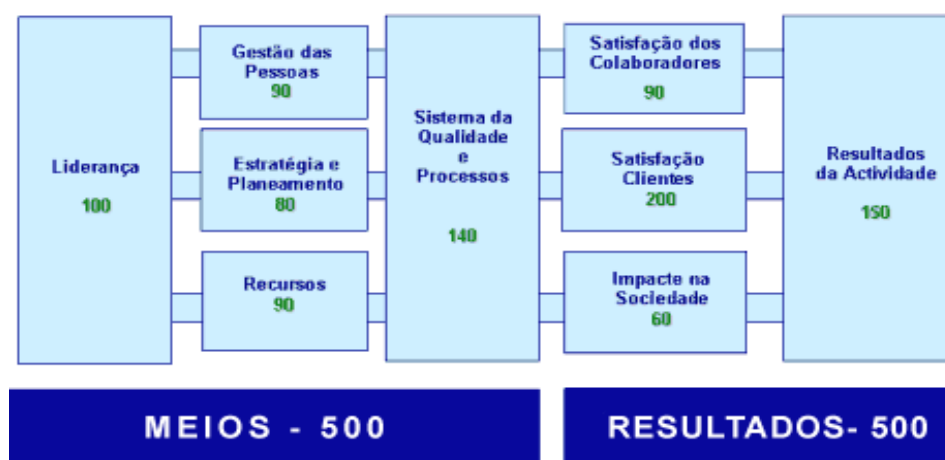
¹⁹ António, N. S. & Teixeira A. (2009), pág. 125.

²⁰ Anexo 9 – Os oito conceitos de modelo de excelência da EFQM, conforme autores acima.

às organizações atingir o caminho da excelência, ajudando-as a analisar as falhas e incentivando-as a procurar soluções na busca incessante da excelência.

O modelo assenta em nove critérios desdobrados em 32 subcritérios, que estão divididos em 2 grupos que são os meios e os resultados. Os meios são avaliados por um lado em termos de abordagem, que determina até que ponto as práticas e procedimentos das organizações são sólidos em termos de desdobramento que determina o nível e a extensão da implementação da abordagem e, por outro lado em termos de avaliação e revisão que visa monitorar a eficácia das abordagens e dos desdobramentos. Os resultados são avaliados em termos da importância para o negócio, enquanto a abrangência é avaliada em termos das áreas e actividades em que são evidentes resultados da gestão pela análise da qualidade total. A avaliação e pontuação são feitas de acordo com a lógica do Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão (RADAR)²¹.

Figura 1 - O Modelo de Excelência da EFQM



Fonte: Associação Empresarial Portugal <http://www.aeportugal.pt/> consulta de 2/3/2010

O modelo adopta uma pontuação máxima de 1000 pontos para os critérios, cada um tem uma definição que explica o seu significado de forma muito detalhada e uma pontuação própria de acordo com o seu valor relativo dentro do modelo, como se vê na figura atrás.

²¹ Pires, A.R. (2007), pág. 249.

O processo de avaliação requer formação e experiência, pois, caso contrário pode-se cometer erros, como a sobre pontuação. Uma empresa com uma pontuação de 500, já é de elevado desempenho, enquanto uma empresa certificada possuidora de um sistema muito desenvolvido, pode alcançar uma pontuação de cerca de 300 pontos. A pontuação resultante da avaliação é utilizada para avaliar propostas para o European Quality Award (EQA). O processo de avaliação requer que alguns conceitos sejam definidos e postos em prática, tais como a missão, a visão, a política, a estratégia, os objectivos e a direcção da organização.

3.4 – OS NÍVEIS DE EXCELÊNCIA DE EFQM

Os três níveis de excelência de EFQM foram implementados desde 2001, trata-se de sistemas de reconhecimento com normas, que são aplicadas a qualquer organização, com o objectivo de evidenciar os seus resultados, motivar e encorajar para melhorias no futuro.

- 1 – Prémio Europeu de Qualidade (EQA)
- 2 – O reconhecimento pela excelência
- 3 – O empenhamento pela excelência

O EQA é atribuído ao representante com mais sucesso de entre as organizações que adoptam o TQM e que atingiram padrões de qualidade a nível mundial nos últimos cinco anos. O segundo nível é concedido às organizações com pontuação igual ou superior a 400 pontos, e almejam ser as melhores na área. O último nível é atribuído às organizações que estão no início do processo para a excelência, ajudando-as a compreender o seu nível de desempenho e a estabelecer prioridades de melhoria. Anualmente são atribuídos vários EQA a categorias: (i) Empresas e unidades empresariais de grande dimensão; (ii) Unidades operacionais das empresas; (iii) Sector público; e (iv) Pequenas e médias empresas²².

²² António, S. N. & Teixeira A. (2009), pág. 130.

4 – A QUALIDADE EM CABO VERDE

Cabo Verde, um país que se quer produtivo e competitivo e integrado na economia internacional, que tem alcançado nos últimos tempos conquistas de valor inquestionável, nomeadamente, um sistema financeiro credível, a paridade fixa do escudo cabo-verdiano face ao euro, a introdução do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a entrada para a Organização Mundial do Comércio (OMC), o facto de passar a integrar o grupo de países de desenvolvimento médio e de ter introduzido o novo normativo no sistema contabilístico nacional, não podia ficar alheio à temática da Qualidade, pois trata-se de um factor de cariz universal aplicado a produtos, serviços, empresas e instituições, capaz de gerar mudanças e estimular a dinâmica do crescimento.

Para tal, o Governo pensou criar o Sistema Nacional da Qualidade (SNQ), e é assim que a coberto do Decreto-Lei N.º 43/2005 de 27/6/2005, foi atribuído à Agência de Regulação e Supervisão dos Produtos Farmacêuticos (ARFA) a responsabilidade de acreditação, certificação, normalização e metrologia, enquanto não houvesse um organismo com competências para tal. Após a realização das Jornadas da Qualidade, no mês de Junho de 2009, o Ministério da Economia, Crescimento e Competitividade (MECC), juntamente com a ARFA, lançaram as bases para a criação de um Sistema que retratasse três pilares da qualidade: a Normalização; a Metrologia; e a Avaliação de Conformidade. Com base no Decreto-Lei N.º 8/2010, vide Boletim Oficial (BO) N.º 11, I Série de 22/3/2010, foi criado o Sistema Nacional da Qualidade de Cabo Verde (SNQC), que estabelece as bases e o enquadramento legal e institucional para os assuntos ligados à Qualidade, a nível nacional.

O SNQC tem por objectivo a garantia e o desenvolvimento da Qualidade, através das entidades que voluntariamente ou por inerência de funções congregam esforços para estabelecer princípios e meios, bem como para desenvolver acções que permitam, de forma credível, o alcance de padrões da Qualidade adequados e a demonstração da sua obtenção efectiva, tendo em vista o universo das actividades, seus agentes e resultados nos vários sectores da sociedade.

Ainda, de acordo com o D/L já referido, o SNQC rege-se pelos princípios da Credibilidade, Transparência, Horizontalidade, Universalidade, Abertura, Autonomia de Actuação e Adesão livre e voluntária e está organizado em três subsistemas que são o da Normalização, Metrologia e Avaliação da Conformidade.

As estruturas do SNQC são o Conselho Nacional da Qualidade (CNQ) e o Instituto de Gestão da Qualidade (IGQ), sendo o primeiro um órgão de consulta do Governo no âmbito da Qualidade e de desenvolvimento do SNQC, competindo-lhe analisar a situação da Qualidade a nível nacional e assegurar o intercâmbio de experiências e iniciativas neste domínio. O IGQ tem por missão a coordenação do SNQC, a promoção e a coordenação de actividades que visem contribuir para demonstrar a credibilidade da acção dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das actividades inerentes às suas funções no âmbito da normalização e da metrologia.

O SNQC tem por sua vez: (i) Subsistema Nacional da Normalização que visa a criação do acervo normativo; (ii) Subsistema Nacional da Metrologia que visa a garantia e a promoção do rigor das medições; (iii) Subsistema Nacional da Avaliação da Conformidade, que garante a conformidade de organizações, empresas, produtos e serviços de acordo com regras e requisitos reconhecidos internacionalmente; (iv) Actividade de Certificação; e a (v) Actividade de Acreditação.

Cabo Verde dispõe já de algumas empresas certificadas com a ISO 9001:2000 e a 9001:2008, área de serviços, nomeadamente, a Cabo Verde Telecom (CVT), a Câmara de Comercio, Indústria, Agricultura e Serviços de Barlavento (CCIASB) a Câmara de Comercio, Indústria, e Serviços de Sotavento (CCISS), a Casa do Cidadão, a Directel Cabo Verde, a Loid Engenharia, S.A. Outras estão em fase de implementação do SGQ, tais como a Enacol, S.A. e a Enapor, S.A. e outras ainda pensam vir a implementar o sistema para posterior certificação, destacando-se por exemplo a Sociedade de Electricidade e Frio Industrial (SEFI) S.A. e a Matec S.A.

5 – GESTÃO DA QUALIDADE – ESTUDO DE CASO ALUCAR

5.1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa de Aluguer de Automóveis, ALUCAR, S.A., é uma empresa privada criada por escritura de 15 de Março de 1982, com o capital social de 3 milhões de Escudos Cabo-verdianos (ECV)²³. Actualmente, a empresa dispõe de um capital social de 100 milhões de ECV²⁴, totalmente subscrito e realizado e prevê-se, para breve, o aumento do capital social para 150 milhões de ECV. A empresa tem sede em S. Vicente, cidade do Mindelo, na Avenida Manuel Matos²⁵, e delegações nas ilhas de Santiago, Sal e Boa Vista.

A ALUCAR, S.A., tem por objecto a exploração de carros de aluguer sem condutor, a exploração de transportes colectivos, a importação e comercialização de viaturas e acessórios, e dedica-se à actividade de reparação de veículos. A empresa é pioneira, e líder do mercado de Rent-A-Car em Cabo Verde e a sua frota é de sessenta e quatro unidades dividida em quatro classes de viaturas que estão distribuídas pelas quatro ilhas onde opera.

A Empresa tem procurado expandir a sua actividade de Rent-A-Car em outras ilhas, mas os condicionalismos do país ligados a assistência técnica, insularidade, às condições das vias de circulação, à orografia e outros, aliados ainda ao fraco movimento de aluguer em algumas ilhas incapaz de assegurar a exploração rentável de uma frota mínima de seis viaturas, conforme exigido por lei, têm condicionado grandemente a sua expansão.

Para fortalecer a posição da empresa no mercado, esta foi obrigada a diversificar para outras áreas de negócio, o que a levou após longos anos de negociações com fabricantes de automóveis europeus e japoneses, a obter a representação para Cabo Verde das marcas Opel, cujas primeiras unidades chegaram ao país em 21 de Dezembro de 1996²⁶ e, General Motors, que fornece automóveis da marca Chevrolet²⁷. Com a Isuzu, dispõe também de um contrato de fornecimento de viaturas assinado em 28 de Dezembro de 2007, após renovação

²³ Boletim Oficial da República de Cabo Verde N.º 12 de 20/03/1982 – págs 133 e 134.

²⁴ Boletim Oficial da República de Cabo Verde N.º 37, III Série de 02/10/2009 – págs 453 a 455.

²⁵ Anexo 10 – Foto da sede da Alucar, S. A., em S. Vicente.

²⁶ Contrato com a Opel, assinado em 1 de Março de 1997.

²⁷ Contrato com a General Motors Overseas Distribution Corporation, assinado em 6 de Julho de 1998.

de algumas cartas de intenção, tendo a primeira sido assinada em 22 de Abril de 2002. O contrato com a Suzuki, não obstante longos anos de negociações, ainda não foi assinado. A Empresa vem importando a coberto da assinatura de cartas de nomeação, tendo a última sido assinada em 03 de Junho de 2009. A ALUCAR, S.A., espera poder celebrar num futuro breve o contrato final como distribuidor oficial dessa marca para Cabo Verde.

Para reforço da estabilidade financeira da empresa, a ALUCAR, S.A., conta ainda com participações financeiras no capital social de algumas empresas no país.

A ALUCAR, S.A., dispõe de instalações próprias nas ilhas de S. Vicente e Santiago, com stands obedecendo a padrões internacionais da qualidade para exposição de viaturas, e com áreas para prestação de serviço pós-venda. Através da sua associada Autoverde, Lda assegura o fornecimento de peças e acessórios para as viaturas que comercializa.

Nas ilhas de S. Vicente e Santiago a Empresa dispõe de oficinas munidas de equipamentos de diagnóstico, ferramentas especiais e pessoal treinado no estrangeiro e localmente, para garantir o serviço de pós-venda a todas as viaturas das marcas representadas. Sempre que novos modelos são lançados, são ministradas formações.

Atendendo aos parâmetros de classificação das empresas quanto ao porte definidos pela CCIASB, a ALUCAR, S.A. é uma grande empresa, pois tem mais de cinquenta e um trabalhadores e um volume de negócios superior a cento e cinquenta milhões de ECV. O quadro de pessoal é de 55 empregados com níveis de formação conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 - Empregados por ilhas, conforme o nível de escolaridade

		Escolaridade dos empregados			Total
		Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Superior	
Ilha onde trabalha	S. Vicente	14	7	7	28
	Santiago	12	6	6	24
	Sal	1	0	0	1
	Boa Vista	2	0	0	2
Total		29	13	13	55
%		52,70%	23,60%	23,60%	100,00%

Fonte: Folha de Salários da ALUCAR, S.A.

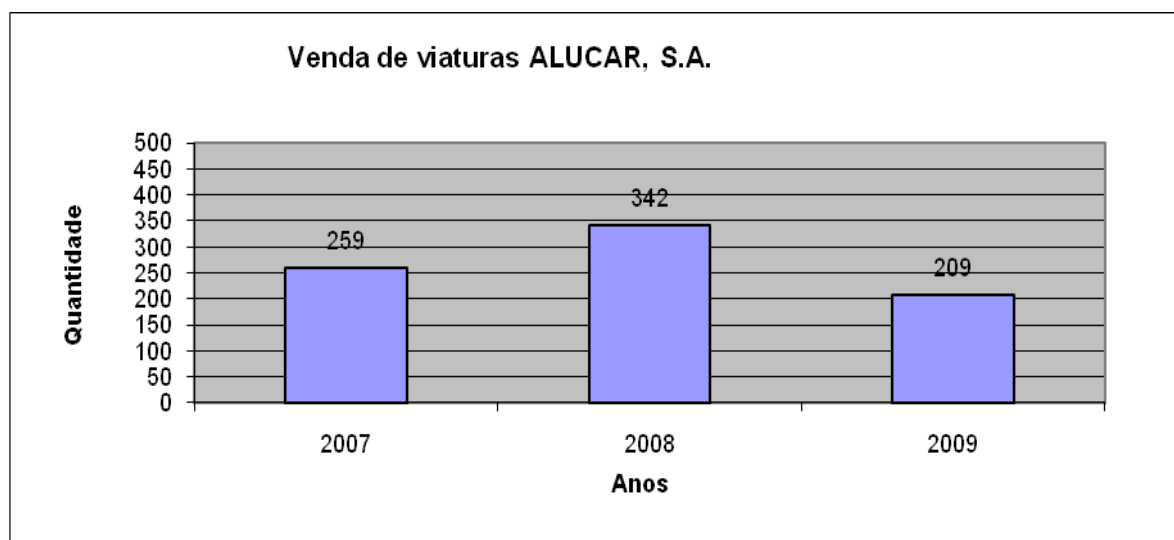
Após uma sondagem levada a cabo na empresa para caracterização da cultura da organização, os resultados apontam para uma cultura de mercado que se caracteriza por estar voltada para o ambiente externo, com enfoque nos clientes e fornecedores. A hierarquia é exercida através de normas estabelecidas e as decisões são centralizadas. O sucesso é definido em termos de quota de mercado e taxa de penetração, desde que haja retorno do investimento e rentabilidade. Atendendo à actual situação da empresa, considerando o ambiente onde opera, em nosso entender, a cultura existente deverá ser mantida por mais algum tempo, pois é, a nosso ver, a que melhor se adapta à realidade²⁸.

Quadro 2 – Algumas informações económicas e financeiras de interesse

	2006	2007	2008	2009
Volume de Vendas	290.429.365,00	538.473.938,00	746.062.008,00	478.530.105,00
Lucro Líquido	6.690.134,30	24.932.309,20	14.015.295,20	5.570.985,50
Valor Total do Activo	276.200.869,00	404.448.439,60	586.088.029,80	612.682.433,40
Total de Existência	42.763.183,00	90.048.032,00	170.701.850,00	164.190.059,00
Capital Social	100.000.000,00	100.000.000,00	100.000.000,00	100.000.000,00

Fonte: Balanços da ALUCAR, S.A.

Quadro 3 - Vendas de viaturas na ALUCAR, S.A. - 2007 a 2009



Fonte: Estatísticas Comerciais da ALUCAR, S.A.

²⁸ Cameron, K. S. & Quinn R.E. (1999).

5.2 – VISÃO, MISSÃO E VALORES DA ALUCAR, S.A.

VISÃO – Ser empresa líder de mercado e de referência no ramo de Rent-a-Car em Cabo Verde, comercializar apenas viaturas adequadas ao mercado e assegurar uma prestação de serviço com lealdade.

MISSÃO – Prestar um serviço de aluguer personalizado com viaturas de qualidade, assegurar uma boa relação preço/qualidade nas viaturas comercializadas e prestar um serviço pós-venda de qualidade, capaz de satisfazer as expectativas dos clientes.

VALORES:

- **Integridade:** Honrar todos os compromissos com os clientes, colaboradores, instituições públicas e privadas, accionistas e comunidade onde opera. Assegurar total transparência em todas as actividades da empresa, através de um alto grau de profissionalismo e respeito pela diferença.

- **Qualidade:** Garantir uma relação duradoura e fiel com os clientes, assegurando uma melhoria contínua da qualidade dos produtos comercializados e dos serviços prestados.

- **Valor para os accionistas:** Assegurar o retorno de valores para os accionistas através de uma gestão cuidada em estrito cumprimento das leis vigentes. Explorar novas oportunidades de mercado, com vista a alargar o leque de produtos e serviços para reforço do negócio, e assegurar um crescimento sustentável da empresa.

- **Respeito pelos colaboradores:** Tratar todos com respeito e dignidade. Proporcionar oportunidades de desenvolvimento de carreira aos elementos que apresentem iniciativa, interesse e capacidade de aprendizagem para atingirem níveis mais elevados na empresa.

- **Responsabilidade para com a comunidade:** Desenvolver toda a actividade com o estrito cumprimento das normas ambientais, assegurando a comercialização de produtos que asseguram o desenvolvimento harmonioso do meio ambiente onde opera.

5.3 – SITUAÇÃO ACTUAL DA QUALIDADE NA ALUCAR, S. A.

O sentimento generalizado da gestão de topo e das chefias intermédias é de que o nível de qualidade actualmente existente, não obstante satisfazer alguns clientes, está longe dos padrões desejados.

Para uma melhor avaliação da empresa em relação aos padrões da qualidade, elaborámos um questionário que se encontra no Anexo 11, e que foi endereçado ao Director da empresa para efeitos de preenchimento, cujos resultados obtidos nos conduziram às seguintes conclusões: (i) Ausência de procedimentos escritos para a quase totalidade das actividades; (ii) Ausência de uma imagem de marca definida e consistente; (iii) Ausência de planos estratégicos, orçamental, publicitário e de marketing; e (iv) Ausência de um sistema de avaliação do desempenho.

Não obstante a empresa dispor de algum nível de informatização e ter colaboradores com um nível razoável de formação, deve-se apostar ainda mais nessa área, para se elevar o nível da empresa, considerando os benefícios daí advenientes, tais como a redução de custos, a maior quantidade e qualidade de informação, a rapidez no tratamento de dados, a satisfação dos clientes, aspectos importantes numa gestão moderna e num mercado em crescimento.

Atendendo ao acima referido, somos da opinião que a Empresa deve diligenciar para que, no mais curto espaço de tempo, consiga implementar o SGQ, como garante de uma empresa que se quer inovadora e competitiva, pronta a enfrentar os desafios deste século.

5.4 – TRABALHOS GENÉRICOS PRELIMINARES

Para a implementação de um SGQ, uma organização terá de dispor de meios financeiros, humanos e materiais além de contar com o envolvimento inquestionável da hierarquia para se conseguir os objectivos almejados. A nível financeiro, vê-se no quadro 2

(pág. 25), que há desafogo financeiro para tal, face aos orçamentos praticados pelas empresas de consultoria no ramo, que rondam os vinte e cinco mil euros. A nível humano, o CA está disposto a admitir em regime de contrato a prazo, um elemento para assegurar todo o processo de implementação do SGQ, que pertencerá a uma comissão constituída por três elementos ligados à Direcção e coordenados por um membro do CA. Os meios materiais existentes na empresa satisfazem os requisitos necessários para a execução do projecto.

A empresa pode vir a enfrentar alguns constrangimentos no processo, como a fraca sensibilidade por parte dos colaboradores para a problemática da Qualidade, face à baixa escolaridade e à fraca capacidade de algumas chefias intermédias para a realização das reuniões de CCQ. A descontinuidade territorial também tem peso, pois vai originar despesas com deslocações, estadias e ajudas de custo, uma vez que, para além de S. Vicente, conforme já referido, a Empresa opera em três outras ilhas.

A transição para uma cultura de qualidade total numa organização tem de ser muito bem gerida em cada uma das fases, porque as mudanças consomem tempo e podem gerar resistências. É sabido que as pessoas, na sua generalidade, são contrárias à mudança e as informações e apoios que irão necessitar para compreender o processo, agir e cooperar não serão poucas numa primeira fase. O recurso a psicólogos e outros especialistas mostra-se, na maioria das vezes, imprescindível, num projecto do tipo. Se o trabalho de acompanhamento dos colaboradores estiver à altura das necessidades, as dificuldades que irão surgir ao longo de todo o processo serão com certeza menores. O início de um processo do tipo, envolve, normalmente, fases que são classificadas como de: choque, negação, emoção forte, aceitação, experimentação, entendimento pleno e integração²⁹.

Tendo em consideração os pontos acima, realizados os contactos com empresas que já passaram por experiências similares, a fim de anotar os constrangimentos registados ao longo do processo e evitar cair nos mesmos erros e, depois de se ter a aprovação do CA para o arranque do processo, iniciaram-se as consultas para obtenção do orçamento para a

²⁹ Pires A. R. (2007), pág. 215.

implementação do SGQ. Para o efeito, foram contactadas três empresas: a Gradual Business; a MundiServiços; e a Global Soluções Qualidade Cabo Verde. Após recepção das propostas decidir-se-á pela melhor proposta técnica, eliminando à partida as que prometem implementar o processo num lapso de tempo inferior a ano e meio e o valor seja inferior a 15.000 euros. Depois de se escolher a empresa que irá executar o projecto, de se assinar o contrato com as condições de pagamento, o período para a sua implementação e de se deixar bem claro os deveres e as obrigações de ambas as partes, deve-se preparar tudo para o arranque do projecto. Atenção especial deve merecer o processo de assessoria necessário para o acompanhamento e definição das equipas de trabalho que irão ser constituídas, se se quer que tudo fique bem esclarecido.

Quando o SGQ for implementado e as auditorias internas das diversas etapas tiverem sido executadas e tido a respectiva aprovação, haverá uma auditoria de concessão que será presencial e documental que será levada a cabo por uma empresa certificadora como a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), Empresa Internacional de Certificação (EIC), Instituto Português da Qualidade (IPQ), Japan Management Association Consultantes Inc. (JMAC), Sociedade Geral de Superintendência (SGS) ou outra, para efeitos de certificação ISO 9001:2008. De notar que, embora existam algumas empresas de consultoria que são certificadoras, nunca a empresa de consultoria pode ser a certificadora no mesmo processo.

Para facilitar o processo de certificação, as empresas de consultoria têm por hábito recomendar empresas certificadoras com quem estão habituadas a trabalhar, que para tal terá de submeter uma proposta para a certificação da empresa e que ronda os dez mil euros, variando consoante a dimensão desta. Após a certificação, que geralmente é válida por um período de três anos, a empresa certificadora terá de levar a cabo anualmente auditorias de renovação para certificar que os procedimentos definidos estão sendo implementados, elaborando sempre um relatório final do cenário encontrado, devendo a empresa certificada pagar ainda anualmente uma taxa que ronda os duzentos euros para a renovação do selo da qualidade.

6 – O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA ALUCAR, S.A.

6.1 – AS FASES E AS ETAPAS

Antes do arranque do processo torna-se indispensável um encontro prévio com todos os funcionários da Empresa numa assembleia expressamente convocada para o efeito, onde se irá informar os presentes da razão de ser do projecto, da sua importância, do que se pretende atingir com a sua implementação, do modo como irá funcionar e do que se espera de cada um dos colaboradores da organização.

Depois dos colaboradores terem já interiorizado a importância que tal sistema irá trazer para a organização e de estarem cientes das mais-valias do projecto, deve-se convocar uma outra reunião para apresentação dos responsáveis pela execução e acompanhamento do SGQ, onde se deverá reforçar uma vez mais todos os objectivos do processo e vincar a necessidade da realização das reuniões dos CCQ e de várias outras reuniões de acompanhamento que irão ter lugar nos meses subsequentes.

Através das propostas recebidas para a implementação do SGQ que tivemos acesso, verificámos que a metodologia seguida pelas empresas concorrentes em cada uma das fases e etapas é praticamente igual, salvo pequenas variações, o que facilmente se compreende. Aliás, a maior ou a menor complexidade das organizações é que determinará em última análise, as etapas que terão de ser consideradas. Entretanto, por uma questão de rigor e precisão do presente trabalho científico, e embora cada empresa tenha a sua estrutura, cultura e modo de operar, preferimos utilizar como guião principal do trabalho, o livro de Pires A. R. (2007), pois, em nosso entender, foi o que de mais completo e preciso encontramos nessa matéria, em todas as consultas bibliográficas efectuadas.

É assim que passamos a descrever cada uma das fases, depois de ter sido feita a apresentação do projecto em termos de concepção e respectivo enquadramento, considerando os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 e o modo para a sua implementação, por parte da empresa seleccionada que irá apoiar nos trabalhos que hão-de conduzir à certificação da ALUCAR, S.A.

I – DIAGNÓSTICO: *(esta fase inclui a parte do sistema e organização para a Qualidade e a parte do clima e da cultura organizacional).*

O programa de trabalho para o sistema e organização deve incluir: (i) Obtenção de uma compreensão clara de todas as actividades da Empresa, com relevo para o processo de certificação; (ii) Análise relativa à abrangência do processo de certificação, efectuada com os responsáveis da Empresa; (iii) Análise da operacionalidade e revisão dos sistemas de trabalho existentes e respectiva adaptação às especificações da norma NP EN ISO 9001:2008; (iv) Verificação do grau de desenvolvimento da documentação implementada, adequação da mesma ao processo e revisão dos procedimentos de controlo relativos à documentação existente; (v) Análise das necessidades de formação no que respeita à prática de auditorias internas e ao conhecimento global relativo à função Qualidade, procedimentos e requisitos da norma NP EN ISO 9001; e (vi) Apresentação de um relatório detalhado, onde se encontrarão devidamente evidenciadas as diversas conclusões e recomendações relativas ao processo.

Deve-se ainda estimar e identificar os custos de qualidade/não qualidade para se inferir da situação da Empresa no que tange a esses custos, identificar igualmente os processos e variáveis críticas e o grau de satisfação dos clientes.

No tocante à parte do clima e da cultura organizacional, recomenda-se que se: (i) Identifiquem as principais convicções e valores partilhados pelos membros da organização, nos seus diversos níveis; (ii) Caracterize o estilo de actuação da Empresa, considerando os estilos de gestão; (iii) Avalie a forma como a cultura empresarial pode contribuir para o sucesso de um processo de mudança em direcção à qualidade total, ou criar constrangimentos a esse mesmo processo; (iv) Questionem os indivíduos para determinar a sua adesão e comprometimento em relação ao projecto da Empresa e os factores de motivação e satisfação do pessoal. (Esta fase é muito importante para o sucesso do projecto, pois, em caso de bloqueio voluntário ou indesejado, pode-se comprometer todo o processo); e (v) Caracterize o tipo de medidas a adoptar no domínio de gestão, comunicação, formação e desenvolvimento dos recursos humanos, servindo de base à programação de acções de formação para a preparação das pessoas e seu desenvolvimento.

II – DEFINIÇÃO DO PROJECTO: *(o projecto precisa de ser definido de modo a identificar as etapas com o objectivo de se criar uma cultura de qualidade total).*

Para tal, mostra-se necessária a definição de etapas como: (i) Formalização de um sistema de Gestão da Qualidade; (ii) Institucionalização de um sistema de valores da qualidade total; e (iii) Implementação na Empresa de técnicas específicas de controlo e garantia da qualidade.

É aqui que se implementam uma série de acções correctivas recomendadas e onde surgem: (i) Escolha de um responsável pelo Manual da Qualidade; (ii) Indicação de um responsável para cada acção correctiva, um responsável pela sua implementação e os outros participantes na acção; (iii) Treino em sistemas de Gestão da Qualidade; (iv) Elaboração de procedimentos; (v) Revisão dos procedimentos/práticas existentes; (vi) Edição da primeira versão do Manual da Qualidade; e (vii) Gestão por processos.

III – INTERVENÇÃO PILOTO: *(que tem muito a ver com o controlo estatístico do processo).*

As acções recomendadas para esta fase são: (i) Escolha do responsável pelo CEP; (ii) Início da recolha de dados; (iii) Treino abrangendo temas como variações normais, histogramas de frequências, cartas de controlo, gráficos, curva normal e outros aspectos estatísticos; (iv) Elaboração de procedimentos das cartas de controlo; e (v) Revisão das cartas de controlo.

Os custos com a qualidade devem merecer uma atenção especial, pelo que terá de haver um responsável pelo programa, uma comissão de melhoria, um encarregado pelos treinos a serem ministrados aos elementos envolvidos no processo, o estabelecimento de uma grelha de custos e a sua integração na contabilidade analítica, a definição de responsabilidade pela emissão, análise e comentários aos resultados, a elaboração de procedimentos e a revisão do sistema de custos da qualidade.

IV – ALARGAMENTO DO PROGRAMA: *(fase muito importante onde são introduzidas as técnicas e os métodos mais adequados às necessidades da Empresa,*

nomeadamente, o Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)³⁰, e o Quality Function Deployment (QFD)³¹ e, para isso, serão levadas a cabo acções como a escolha do responsável por cada técnica/método, a formação para grupo de utilizadores, a preparação da implementação e o início da utilização).

É nesta fase que a Empresa se envolve na resolução de problemas da Qualidade, ou em acções de melhoria, o maior número possível de pessoas. Actividades ligadas ao controlo estatístico e quantificação de custos são tidos em conta nesta fase, com vista a identificar as deficiências na formalização do sistema, os defeitos que estejam a conduzir a prejuízos na Empresa outros problemas de qualidade e as eventuais insuficiências na satisfação do cliente

Com base nas identificações constantes do parágrafo anterior, serão constituídas comissões de melhorias para a análise e resolução dos problemas identificados, utilizando a metodologia Causa Efeito Aberto (CEA) com a qual serão desencadeadas acções como a escolha dos problemas a tratar, a escolha dos líderes para cada comissão de melhoria, a escolha das comissões, e os treinos para os quadros superiores, para os líderes das comissões e para os membros das comissões de melhoria.

V – AUDITORIA E RELANÇAMENTO DO PROGRAMA: *(onde se faz a auditoria interna final para se certificar que todas as recomendações foram implementadas e os procedimentos bem definidos).*

Deve-se verificar se o sistema está completamente definido e documentado, se os procedimentos estão sendo seguidos, se são eficazes no tratamento dos problemas surgidos e deve-se ainda verificar a eficácia do funcionamento das comissões de melhoria. Os objectivos desta fase são: (i) Auditar o funcionamento do sistema ao fim de um ano; (ii) Analisar os resultados das auditorias anteriores; (iii) Analisar as causas de eventuais deficiências; e (iv) Desenvolver as necessárias acções correctivas.

³⁰ Que tem por objectivo avaliar e minimizar o risco por meio da análise de possíveis falhas, determinando a causa, o efeito e o risco de cada tipo de falha e implementando acções para aumentar a confiança.

³¹ Que objectiva o que os clientes pretendem, para se passar à fase, de concretizar as necessidades dos clientes.

Atendendo aos comportamentos multifacetados dos diversos colaboradores existentes numa organização, para o sucesso na implementação do SGQ, torna-se necessária a concepção de uma fase que irá permitir desbloquear as rotinas da organização, pelo que se deve começar por escolher uma área com chefia motivada e aberta a novas ideias, com operadores experientes e que tenha estabilidade laboral. Deve-se ainda escolher as acções a serem implementadas numa primeira fase que obedecem a alguns critérios, nomeadamente, não exigir conhecimentos técnicos aprofundados, visar problemas de conhecimento generalizado, não implicar soluções complexas e ainda não exigir soluções de médio/longo prazo. Uma vez reunidos os aspectos já mencionados, deve-se proceder à elaboração de um plano que permita identificar as necessidades em formação técnica e comportamental, o apoio de consultoria interna e externa, identificar os líderes de cada projecto e os membros para as comissões de melhoria.

Escusado será dizer que o sucesso na implementação de um projecto do tipo tem como pedra de toque, o envolvimento inquestionável da gestão de topo e o acompanhamento periódico de todo o processo através de reuniões de avaliação, análise de inquéritos pontualmente elaborados para cada uma das etapas, identificação e implementação de medidas correctivas, com vista a sanar os constrangimentos registados ao longo de cada uma das etapas.

Para além da importância primordial das etapas acima, julgamos ainda de todo o interesse complementar alguns aspectos julgados pertinentes para a implementação do SGQ, nomeadamente, a necessidade de se definirem nomes para cada uma das etapas do projecto, passar à fase seguinte só depois de se ter a certeza que todos os pontos ligados a essa fase foram implementados, distribuir brindes aos colaboradores aquando das sessões de avaliação para facilitar a partilha de informações e a participação e preparar um bom ambiente de trabalho. Não menos importante é a necessidade de se assegurar, através das auditorias internas, que todas as recomendações foram implementadas e que as acções preventivas/correctivas foram concretizadas para se evitar situações de não conformidade aquando da realização das auditorias.

Após a implementação do SGQ, a Empresa pode requerer a sua certificação ISO 9001:2008 a uma empresa certificadora, face às vantagens daí advenientes, bastando para tal, a solicitação de uma auditoria final para certificação que os procedimentos estão todos documentados e que as recomendações são cumpridas no dia-a-dia.

6.2 – O MANUAL DA QUALIDADE

O Manual da Qualidade, segundo Pires (2007) págs 54 a 69, é um guia que descreve o SGQ. Para o efeito, todos os documentos que fazem parte integrante da sua composição devem ser preparados com cuidado e indicar entre outras informações, os destinatários, a informação que deve ser registada, as potenciais consequências da falta de um documento, para além de serem detalhados por forma a evitar omissões. O manual deve ser aprovado pelo responsável máximo da organização, com vista a este demonstrar o seu compromisso para com a qualidade e assegurar o seu cumprimento.

Os documentos devem também ter uma codificação/referência e um sistema de controlo que os identifique e permita saber o número de documentos de cada tipo. A linguagem da documentação deve ser tida em linha de conta, atendendo aos destinatários dos procedimentos, pelo que a extensão do detalhe deve estar em conformidade com a complexidade do trabalho e a formação dos utilizadores. A estrutura do manual deve ser abrangente para que todos os requisitos sejam contemplados. A documentação deve permitir identificar a todos os níveis, os documentos relacionados com cada um dos requisitos da norma.

O Manual da Qualidade deve conter o campo de aplicação do SGQ, as exclusões aos requisitos da norma, os procedimentos do SGQ e a descrição dos processos e das suas interacções. Não deve conter procedimentos técnicos, e deve estar organizado de uma forma lógica. Deve ser preparado e aprovado por pessoas autorizadas, dispor de um número de edição, de uma lista de distribuição, da data de actualização e revisão.

O manual deve ainda ser dividido em capítulos e secções para uma maior facilidade de consulta. A linguagem a ser utilizada deve ser clara, sem ambiguidades, e deve-se evitar expressões como *quando aplicável*, *se adequado* e outras do género, de forma a se reduzir

ao máximo a subjectividade. A concepção de um Manual da Qualidade é uma oportunidade ímpar para se efectuar um grande exercício colectivo em termos de repensar e reorganizar a Empresa.

Uma vez que esse documento pode e deve ser utilizado como um argumento de marketing, a sua estrutura deve ser concebida de molde a estar dividido em duas partes. A primeira com a política, a apresentação da Empresa, os elementos históricos, o controlo e a investigação e um resumo dos procedimentos do sistema que podem ser divulgados para os clientes externos, e a segunda parte, de utilização mais restrita, deve conter os procedimentos do sistema a ser executado.

Atendendo a que não existe um modelo de manual standard da qualidade, face ao grau e complexidade e os tipos de empresas existentes no mercado, à laia de exemplo, apresentamos no Anexo 12 uma proposta de índice de um Manual da Qualidade, extraído do livro de Pires (2007), páginas 60 a 62, que pode elucidar e ajudar na elaboração de um futuro manual no SGQ. Da nossa inteira autoria, apresentamos no Anexo 13 uma proposta de um modelo de página de um Manual da Qualidade.

7 - LIMITAÇÕES E CONCLUSÕES DO TRABALHO

7.1 – LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A realização de um trabalho abordando um tema como aquele que seleccionámos que, dada a sua natureza se reveste de uma grande amplitude, teria de levantar algumas limitações como facilmente se depreende. Assim, de entre outras, destacamos as seguintes:

- - Desenvolvimento pouco profundo de muitos temas face à limitação do número de páginas, o que nos obrigou a engrossar a secção dos Anexos e a ter uma grande capacidade de síntese sem descuidar, no entanto, a leitura;
- - Dificuldade de acesso a bibliografia e dados sobre a matéria;
- - Tempo muito limitado para a pesquisa e para a elaboração do trabalho.

7.2 – CONCLUSÕES

Para chegarmos ao processo de implementação do SGQ, fomos obrigados a abordar quase todo o historial da Qualidade, abarcando diversas vertentes dessa temática, para, só depois, entrarmos no objecto do presente trabalho, para que houvesse o devido enquadramento da matéria e assim facilitar a sua compreensão.

Pelo que foi exposto, é inquestionável que a implementação de um SGQ numa Organização onde a gestão baseada em funções passa a ser com base em processos, de acordo com as normas ISO 9001:2008, exigirá uma valorização interna das competências, adveniente de todo o processo de formação, conduzindo a que o desempenho da Organização seja optimizado em resultado da aprendizagem e esta passe a ter uma maior credibilidade e notoriedade. Em última análise, o cliente, que é o elemento chave do processo, passará a dispor de produtos e serviços de melhor qualidade. Enfoque especial deverá ser dado ao acompanhamento continuado de todos os procedimentos estabelecidos,

evitando a todo o custo o não cumprimento, pois, a ser assim, todas as vitórias alcançadas irão cair por terra.

É nosso sentimento que, a Empresa conseguirá atingir com sucesso os seus objectivos no lapso de tempo definido, se :

- o SGQ for implementado na ALUCAR, S.A., respeitando todas as recomendações indicadas, cumprindo todos os passos indicados nas fases e etapas referidas ao longo do processo de implementação;
- os grupos de trabalho forem compostos por elementos com capacidade de liderança e competência demonstrada;
- houver um acompanhamento de perto das actividades levadas a cabo; e
- a gestão de topo consagrar um envolvimento efectivo e constante para demonstrar que o projecto é possível.

Após a implementação do SGQ a Empresa, deverá assegurar uma auditoria final interna para garantir que todas as recomendações foram implementadas, para, só depois de se confirmar que tudo se encontra em conformidade, se solicitar a auditoria externa para efeitos de certificação.

Realçamos, entretanto, que a certificação nunca deverá ser vista como um fim, mas sim como um via de a Organização se preocupar cada vez mais com a defesa da melhoria da Qualidade, como garante da sua competitividade e sustentabilidade futuras.

8 - BIBLIOGRAFIA

Livros

- António, N. S. & Teixeira, A. (2009). *Gestão da qualidade – De Deming ao modelo de excelência de EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bank, J. (1998). *Qualidade Total – Manual de Gestão – A essência da gestão da qualidade total*. Tradução de Francisco de Oliveira Faia. Mem Martins: Edições CETOP.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational Culture*. Longman, Inc. EUA: Addison-Wesley.
- Campos, V. F. (1992). *TQC - Controle da qualidade total*. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni: UFMG.
- Carmo, H. & Ferreira M.M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Osada, T. (1992) Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo.
- Pires, A.R. (2007). *Qualidade – Sistemas de gestão de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, A. C. R. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade – Orientações de estudos, projectos, artigos, monografias, dissertações, teses*. Porto: Porto Editora.
- Thevnnin, C. (2004). *Effective management commitment enhances six sigma success*. Handbook of Business Strategy, v. 5, n. 1, págs. 195-200.

Dissertações e teses não publicadas

- Neves, I. M. S. (2007). *Implementação do sistema de Gestão da Qualidade na Cabo Verde Telecom*. Tese de Mestrado, Instituto Superior das Ciências Económicas e Empresariais de S. Vicente.

Fontes on-line

- Portugal, (2004). AEP. Qualidade 6 sigma. Acesso em 2/03/10. Disponível em <http://www.aep.pt>.

Portugal, (2009).– Conceitos Básicos da EFQM. Acesso em 20/01/2010. Disponível em <http://www.iberogestão.pt>.

Portugal (1999). – *O caça-desperdícios entra em cena*. Acesso em 21/11/09. Disponível em www.kaisen-intitute.com.

Suiça, (2009). – *About ISO*. Acesso em 23/01/10. Disponível em <http://www.iso.org>.

Suiça, (2009). – *Discover ISO*. Acesso em 23/01/10. Disponível em <http://www.iso.ch>.

Suiça, (2009). – *The ISO sectorial*. Acesso em 23/01/10. Disponível em <http://www.iso.org>

Revista

Seddon, J. (2000) The quality we can't feel. *The Observer*, Sunday - November 19th.

Legislação

Boletim Oficial da República de Cabo Verde N.º 12 de 20/03/1982.

Boletim Oficial da República de Cabo Verde N.º 37, III Série de 02/10/2009.

Boletim Oficial da República de Cabo Verde N.º 11, I Série de 22 /03/2010.

Literatura avulsa dispersa

9 - ANEXOS

9.1 – ANEXO 1 – OITO ABORDAGENS DA QUALIDADE NA ÓPTICA DE ANTÓNIO N. S. & TEIXEIRA A.

Na perspectiva da gestão as abordagens são as seguintes:

1. Abordagem baseada no produto – a qualidade é tida como uma variável precisa e mensurável, onde se relaciona a diferença na qualidade com a diferença na quantidade de um componente ou atributo desejado, o que leva a que se perceba que quantidades diferentes de um determinado componente no produto originem diferenças de qualidade que é percebida pelos clientes e consumidores finais. Esta abordagem foi muito utilizada quando predominava o fabrico artesanal, mas deixou de ter sentido quando surgiu a produção em massa a partir do século XIX.

2. Abordagem baseada na produção – nesta abordagem a qualidade é tida como o grau de conformidade de um produto com a sua concepção ou especificação. Enquanto para alguns autores, nomeadamente, Crosby, a variação na qualidade pode ser totalmente eliminada, outros acham que se pode controlar até um determinado limite. Entretanto, mesmo que sejam salvaguardados todos os procedimentos para a conformidade do produto, o consumidor final pode não ficar satisfeito, mesmo quando se cumprem todas as especificações do produto.

3. Abordagem baseada no valor – é uma abordagem onde se tem em conta o preço de venda e os custos de produção, para que se tenha produto excelente a um preço aceitável, onde o controlo da variabilidade da qualidade tem um custo razoável. Os produtos e serviços disponíveis no mercado beneficiam o consumidor que acaba por ter acesso a esses bens por um bom preço considerando a qualidade patente, o que se pode classificar como (*value for money*).

4. Abordagem baseada no utilizador – refere-se a uma abordagem subjectiva, pois, tem a ver com os desejos e as preferências de cada consumidor. A qualidade é caracterizada atendendo as expectativas dos consumidores, onde o grau de satisfação depende das qualidades do produto, que pode, mais do que satisfazer, ultrapassar as expectativas.

Na perspectiva crítica temos as seguintes abordagens:

1. Abordagem transcendental – a qualidade é sinónimo de excelência inata, que não é mensurável nem definível e é universal e absolutamente reconhecível, sendo vista como algo que não se define e que faz evidenciar emoções e sentimentos fortes.

2. Abordagem do construtivismo social – a qualidade não está no produto ou serviço em si, mas sim, no sentimento construído a partir da avaliação do produto ou serviço que é feita pelos clientes, gestores de topo e organismos de certificação. Essa avaliação depois é transmitida a outras pessoas e entidades, tendo os clientes e os organismos de certificação um grande poder na construção da qualidade do produto ou serviço.

3. Abordagem discursiva – a linguagem é o ponto fulcral do aspecto social da qualidade. Através desta abordagem, pode-se alterar a linguagem da qualidade de um produto ou serviço o que pode levar a que pessoas também mudem a sua forma de pensar e agir em relação a um determinado bem.

4. Abordagem do slogan – a qualidade é vista como um slogan que é defendido por todos. Esta abordagem tem as suas vantagens, pois, pode motivar e levar as pessoas a trabalhar no sentido de conseguir melhorias em todo o processo. No entanto, deve-se ter o cuidado aquando da elaboração do slogan, para que este construa uma sensação de normalidade e consenso no seio dos colaboradores da empresa, evitando ser uma mera frase sem qualquer correspondência com a realidade.

9.2 – ANEXO 2 – DIMENSÕES DA QUALIDADE SEGUNDO PIRES E SEGUNDO CAMPOS

SEGUNDO PIRES

Pires realça que para haver gestão da qualidade, esta deve começar por ser definida ou especificada, pelo que considera quatro grandes divisões.

1 - A qualidade de concepção deve ser a medida, onde na fase de projecto se inclui as necessidades e expectativas do cliente, em termos funcionais e técnicos.

2 - A qualidade de fabrico / prestação de serviço deve ser a medida em que o produto ou serviço esteja de acordo com as especificações.

3 - A qualidade na utilização deve ser a medida em que o produto desempenhe as tarefas que o consumidor espere dele e, por último, a

4 - A qualidade relacional que é a medida da eficácia dos contactos com os clientes, estes entendidos como externos e internos.

Para este autor, a qualidade pode dividir-se em duas categorias; as funcionais que são úteis ao consumidor e as técnicas que são as resultantes da solução técnica encontrada.

SEGUNDO CAMPOS

Para este autor a qualidade tem cinco dimensões:

1 - Atendimento – dimensão que mede o contacto, físico ou não, do cliente com a empresa, avaliada pelo cumprimento dos prazos, pela entrega em local e quantidade certa, pela clareza de informação, pela cortesia e pela rapidez no atendimento.

2 - Custo – mede o valor que o cliente tem a pagar pelo produto ou serviço; esta dimensão é avaliada pela relação custo/benefício.

3 - Qualidade intrínseca – mede a adequação dos produtos/serviços às necessidades e expectativas do cliente, especialmente a adequação ao uso e a aparência.

4 - Moral – avalia o nível de satisfação dos trabalhadores, sejam eles da indústria ou dos serviços. O nível de satisfação dos trabalhadores constitui um determinante importante da qualidade, pelo que a motivação dos colaboradores deve ser uma preocupação constante da gestão.

5 - Segurança – esta dimensão mede o grau de segurança do processo; avalia-se os eventuais riscos para o cliente ao usar o produto e para os colaboradores ao produzirem-no.

9.3 – ANEXO 3 – OS 14 PRINCÍPIOS PARA O SUCESSO DA MELHORIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE, OS 7 PECADOS MORTAIS E OS 16 OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE QUALIDADE, SEGUNDO DEMING

OS 14 PRINCÍPIOS PARA O SUCESSO DA MELHORIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE

1. A melhoria de um produto ou serviço deve ser um propósito constante;
2. Uma nova filosofia de gestão deve ser implementada, baseada na assunção de desafios e responsabilidades por parte dos gestores;
3. A dependência da inspecção em massa deve ser eliminada, isto é, a qualidade deve ser pensada desde a concepção do produto ou serviço até o fim da linha de produção;
4. O negócio tem de deixar de ser encarado na base exclusiva do preço – para além do preço, a empresa e o fornecedor devem ter uma boa relação de forma a reduzir o custo total;
5. O sistema de produção e prestação de serviços tem de ser melhorado continuamente;
6. A formação dos colaboradores no posto de trabalho deve ser instituída na empresa;
7. A liderança deve ser adoptada e instituída – o envolvimento de todos os gestores de topo é indispensável para o sucesso de qualquer projecto de qualidade;
8. O medo deve ser eliminado, para que as pessoas possam participar activamente no processo de melhoria da empresa;
9. As barreiras interdepartamentais devem ser eliminadas, permitindo assim à equipa oferecer ao cliente, um produto ou serviço de qualidade que contribua para o sucesso da empresa;

10. Os slogans, exortações e objectivos dirigidos aos trabalhadores devem ser eliminados;
11. As quotas numéricas impostas aos trabalhadores e os objectivos numéricos impostos aos gestores devem ser eliminados – o que importa é a qualidade;
12. Devem ser eliminadas as barreiras que retiram às pessoas o orgulho no seu trabalho;
13. A educação e o estudo devem ser encorajados – só trabalhadores educados, formados e informados podem contribuir para a qualidade;
14. Para que a transformação se dê, todos na empresa devem ser engajados no processo.

OS 7 PECADOS MORTAIS

1. Falta de consistência de propósito – ausência de planeamento a longo prazo;
2. Focalização nos lucros a curto prazo – prejudica a formação dos trabalhadores, reduz a produtividade e o nível da qualidade;
3. Ênfase demasiado na avaliação de desempenho – prejudica o trabalho em equipa, cria instabilidade na organização;
4. Mobilidade de gestores – mudanças frequentes de gestores provoca perturbações na organização;
5. Demasiada importância dada aos números visíveis – aspectos importantes da organização sem sempre se traduzem directamente em números;
6. Custos de saúde excessivos suportados pela empresa – os custos devem ser sempre mantidos sob controlo sob pena de se comprometer a organização;
7. Custos Judiciais Excessivos – aspecto que deve merecer atenção especial.

16 OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE QUALIDADE

1. Ter esperança na situação tipo pudim instantâneo;

2. Contar com a tecnologia para resolver os problemas;
3. Procura de exemplos e experiências a serem seguidas;
4. Os nossos problemas são diferentes;
5. Obsolescência nas escolas;
6. Ensino deficiente dos métodos estatísticos na indústria;
7. Uso das normas militares 105D e outras tabelas para recepção;
8. “O nosso departamento de controlo de qualidade trata de todos os nossos problemas de qualidade”;
9. “Os nossos problemas estão todos nos trabalhadores”;
10. Falsos começos, programas de implementação da qualidade que não têm sucesso;
11. “Instalamos o controlo de qualidade”;
12. O computador mal utilizado;
13. O pressuposto de que é apenas necessário cumprir as especificações;
14. A falácia dos “defeitos zero”;
15. Testes inadequados de protótipos;
16. “Quem vem tentar nos ajudar deve conhecer os meandros da nossa área de actividade”.

9.4 – ANEXO 4 – O KAISEN

O KAISEN é uma filosofia de gestão para fazer crescer as organizações, apoiando-as num processo de redução de custos, actuando na eliminação de desperdício e orientada para a criação de valor.

O KAISEN que em japonês significa “ melhoria contínua” é uma filosofia de gestão criada há cerca de quarenta anos no Japão por Masaaki Imai, um guru do “ Lean Management” que permite às organizações melhorar a sua eficácia. Para a sua execução é implementada uma estratégia desenhada do topo para baixo mas executada de baixo para cima, envolvendo todos os colaboradores da empresa. Eliminar o desperdício (o que o cliente não está disposto a pagar), e aumentar a eficácia dos resultados de um modo consistente com procura de ganhos a médio e longo prazos, constituem um objectivo permanente de toda a equipa.

A metodologia KAISEN leva à implementação de um novo paradigma de organização do trabalho focalizado na criação de fluxo de materiais e de informação no trabalho, em função das necessidades dos clientes, no zero defeitos e no zero acidentes. Assenta-se num conjunto de valores e crenças desenvolvidos na Toyota e que, quando aplicados continuamente, conduzem a empresa a um estado de excelência organizacional, e deve ser aplicado por todos os colaboradores, todos os dias e em todas as áreas.

O primeiro KAISEN Institute foi fundado em 1985 no Japão, e a sua missão é ajudar as empresas a implementar a melhoria contínua. Está também presente em Portugal desde 1999 e tem crescido de forma acentuada para responder às necessidades dos clientes.

As organizações que puseram em prática este novo paradigma alcançam uma vantagem competitiva extraordinária, conseguindo atingir um grau de excelência operacional elevado podendo destacar-se, nomeadamente: (i) Aumento de produtividade; (ii) Aumento de qualidade; (iii) Redução de stocks; (iv) Motivação dos colaboradores; (v) Maior flexibilidade; (vi) Custos de produção reduzidos; e (vii) Rápido retorno do investimento.

9.5 – ANEXO 5 – CUSTOS DA QUALIDADE

Sob o chapéu de custos da qualidade podemos considerar os custos de conformidade, não conformidade e das oportunidades. Relativamente ao primeiro, temos o custo da prevenção que é o custo das actividades que evitam o registo de insucesso, onde incluimos a formação e o planeamento, e o custo da avaliação que é o custo para calcular a conformidade com os padrões da qualidade, como custos ligados a inspecções e peritagens.

Ligado aos custos de não conformidade temos os custos de insucesso interno, que são custos para reparação de produtos ou serviços que ficaram aquém dos padrões de fabrico, e custos de insucesso externo que são os advenientes da correcção das anomalias depois da entrega do bem ao cliente, e os custos de requisitos excessivos que surgem quando são fornecidas informações desnecessárias ou sem qualquer importância prática.

Por último, temos os custos das oportunidades que são os lucros perdidos resultantes das mais variadas situações como perda de clientes e potenciais clientes, perda de eventuais possibilidades de negócio, perdas advenientes de vendas não efectuadas face a atrasos na satisfação e que obrigaram o cliente a comprar na concorrência.

Os custos de não qualidade, segundo Deming não são conhecidos nem passíveis de ser conhecidos, pois, não se pode calcular o custo de não qualidade ligado a um cliente insatisfeito. Juran considera-se o Custo Total da Qualidade como a soma dos custos internos e externos das falhas com os custos de prevenção e avaliação, traduzida na fórmula $CTQ = CIF + CEF + CP + CA$.³²

Não obstante ser difícil e, em certos casos impossível de se quantificar os custos da qualidade face à complexidade do processo inerente à sua determinação, a redução dos custos da qualidade tem vantagens, mas é um processo geralmente longo devido ao processo de recolha, análise e tratamento de dados para a implementação de medidas adequadas, podendo, por exemplo, levar dois a quatro anos para se reduzir em 50% os custos da qualidade.

³² António, N.S. & Teixeira, A. (2009) pág. 114.

9.6 – ANEXO 6 – AS SETE FERRAMENTAS CLÁSSICAS PARA O CONTROLO DA QUALIDADE OS SEIS SIGMA E AS SETE NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

SETE FERRAMENTAS CLÁSSICAS PARA O CONTROLO DA QUALIDADE

1. Gráfico ou diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é um gráfico que ordena as frequências das ocorrências, do maior valor para o menor, permitindo priorizar os problemas. Mostra ainda a curva de percentagens acumuladas. A sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos. É mais fácil reduzir significativamente os defeitos mais frequentes, do que eliminar os defeitos que acontecem em menor grau.

2. Diagramas de causa e efeito (espinha-de-peixe ou diagrama de Ishikawa)

O Diagrama de Ishikawa ou espinha-de-peixe é uma ferramenta gráfica utilizada pela Administração, para a Gestão e o Controlo da Qualidade em processos diversos. Concebido por Kaoru Ishikawa em 1943, foi posteriormente aperfeiçoado e é também conhecido como diagrama de causa e efeito. Caso surja algum problema no processo, pode-se analisar de frente para trás todas as actividades levadas a cabo para se localizar a anomalia. Este diagrama tem três passos que são:

- *Brainstorming* entre os trabalhadores sobre as causas possíveis do problema/efeito em questão;
- Classificação das causas sob os quatro grupos considerados por Ishikawa que são os métodos, equipamentos, materiais e aspectos ligados às pessoas;
- Desenho do diagrama e sua análise.

3. Histogramas

Na linguagem estatística, um histograma é uma representação gráfica da distribuição de frequências de uma massa de medições, normalmente um gráfico de barras

verticais. O histograma é um gráfico composto por rectângulos justapostos em que a base de cada um deles corresponde ao intervalo de classe e a sua altura à respectiva frequência. Quando o número de dados aumenta indefinidamente e o intervalo de classe tende a zero, a distribuição de frequência passa para uma distribuição de densidade de probabilidades.

4. Folhas de verificação

As folhas de verificação são tabelas usadas para facilitar a colecta e análise de dados. O uso de folhas de verificação economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos. Além disso elas evitam comprometer a análise dos dados.

5. Diagramas de dispersão

Um diagrama de dispersão constitui a melhor maneira de visualizar a relação entre duas variáveis quantitativas. Recolhe dados aos pares de duas variáveis (causa/efeito) para verificar a existência real da relação entre essas variáveis.

6. Fluxogramas

Fluxograma é um tipo de diagrama que pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feita através de gráficos que ilustram de forma simples a transição de informações entre os elementos que o compõem. Na prática é um documento com indicação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer e é muito utilizada em fábricas e indústrias para a organização de produtos e processos.

7. Cartas de controlo

Carta de Controlo é um tipo de gráfico, comumente utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controlo) e uma linha inferior (limite inferior de controlo) e uma linha média do processo, que foram estatisticamente determinadas.

Realizada em amostras extraídas durante o processo, supõe-se distribuição normal das características da qualidade. O objectivo é verificar se o processo está sob controlo. Este controlo é feito através do gráfico, havendo Cartas de Controlo para variáveis e para atributos.

Ishikawa observou que embora nem todos os problemas pudessem ser resolvidos por essas ferramentas, ao menos 95% poderiam ser, e que qualquer trabalhador fabril poderia efectivamente utilizá-las. Embora algumas dessas ferramentas já fossem conhecidas havia algum tempo, Ishikawa as organizou especificamente para aperfeiçoar o Controlo da Qualidade Industrial nos anos 60.

Talvez o alcance maior dessas ferramentas tenha sido a instrução dos Círculos de Controlo de Qualidade. Seu sucesso surpreendeu a todos, especialmente quando foram exportados do Japão para o ocidente. Esse aspecto Gestão da Qualidade foi responsável por muitos dos acréscimos na qualidade dos produtos japoneses e, posteriormente, muitos dos produtos e serviços de classe mundial, durante as últimas três décadas.

OS SEIS SIGMA

Para além das sete ferramentas acima mencionadas, há igualmente um sistema de qualidade baseado na filosofia de Deming e assente em três pilares importantes que são a melhoria da satisfação do consumidor, redução do tempo de ciclo e a redução dos defeitos que se denomina os “Seis Sigma” que busca aumentar o lucro, reduzindo custos e optimizando as operações.

As fases da metodologia Seis Sigma são a Definição, Medição, Análise, Melhoria e Controlo. Atingir o nível Seis Sigma é um desafio para qualquer organização e a sua implementação é de longo prazo - é um processo de melhoria contínua no qual as organizações mais dedicadas levam cerca de 6 a 10 anos para atingir o nível requerido³³.

³³ Fonte: AEP www.aep.pt consulta de 2/03/10. Qualidade 6 Sigma.

As principais razões que têm estado na origem do insucesso na execução do programa, tem sido na sua maioria ligadas a fraca liderança, incorrecta definição de objectivos e metas, fraca gestão de projectos, e recursos e formação inadequadas.

No entanto, se devidamente implementado, tal metodologia resulta em benefícios financeiros num curto prazo após o início da implementação, pressupondo, no entanto, uma mudança radical que proporciona a excelência operativa através da maximização dos benefícios e permite à empresa alcançar os seus objectivos a longo prazo.

O êxito de um projecto Seis Sigma tem muito a ver com a validade das análises relativas ao desempenho do processo, que depende do rigor da recolha dos dados e da capacidade das ferramentas e técnicas utilizadas na mensuração.

A génese de todo o conceito ligado aos Seis Sigma está ligado aos diferentes níveis de sigma em que as organizações se podem estar posicionadas. Consoante o nível, assim o número de defeitos por milhão na produção, como se pode contactar pela tabela abaixo.

Nível Sigma	Número de defeitos por milhão
6	3,4
5	233
4	6210
3	66807
2	308537
1	690000

Fonte: António N.S. & Teixeira A., pág. 177

Como se pode ver pelo quadro, o nível sigma mais elevado, representa um menor número de defeitos registado no processo de produção.

Em 1988, a Motorola recebeu o prémio Malcolm Balbridge de Qualidade e a introdução do programa Seis Sigma passou a ser reconhecida como responsável pelo sucesso alcançado pela organização. Após a divulgação dos ganhos obtidos pela Motorola,

outras empresas adoptaram o Seis Sigma, tais como Texas Instruments em (1988), IBM em (1990), ABB – Asea Brown Boveri em (1993), Allied Signal e Kodak em (1994) e a General Electric em (1996), conforme Thevnin, C. (2004).

AS SETE NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para além das sete ferramentas de gestão mencionadas atrás que recorrem a métodos estatísticos elementares, com a evolução do conceito de qualidade, surgiram novas ferramentas de gestão que foram apelidadas de sete novas ferramentas de qualidade destinadas a organização de dados verbais, exposição de raciocínios e planeamento, que preocupam-se mais com aspectos relacionais, o que nos leva a considerá-las mais qualitativas que quantitativas e, são:

1. Diagrama de afinidades que se destina a recolha e organização de dados qualitativos;
2. Diagrama de relações/inter-relações utilizadas para a detecção e descrição de relações causa efeito;
3. Diagrama de árvore que é uma ferramenta que auxilia na procura de meios mais recomendados para a prossecução dos objectivos preconizados;
4. Diagrama de matriz que permite mostrar as relações existentes entre dois ou mais conjuntos de factores, resultados e causas, indicando o tipo de correlação existente;
5. Matriz de prioridades que permite decidir a prioridade a dar a cada uma das acções;
6. Gráfico de decisão do processo – Program Decision Process Chart (PDPC) que ajuda a encontrar solução global para o processo, através da avaliação de alternativas;
7. Diagrama de actividades que auxilia a representação sequencial de actividades e acontecimentos relativamente ao grau de detalhe. Esta ferramenta é mais pormenorizada que o diagrama de Gantt e menos do que os diagramas de PERT e CPM.

9.7 – ANEXO 7 – O PROGRAMA “5 S’s”

Seiri - Senso de Organização/Utilização. Este senso ensina a separar o que utilizamos do que não necessitamos e não usamos. Manter somente os materiais e ferramentas essenciais para o trabalho que está sendo realizado, descartando o inútil. Vale a pena ressaltar que descartar não significa necessariamente jogar fora, mas sim, que não tem utilidade para aquele local no momento. A regra é eliminar tudo o que é desnecessário.

Vantagens:

- Libertação dos equipamentos e materiais desnecessários;
- Localização rápida de objectos;
- Redução do tempo de procura;
- Local de trabalho mais agradável visualmente.

Seiton - Senso de Arrumação/Ordenação. Cada material tem seu lugar. Refere-se a disposição de materiais ou pesquisa de objectos e ferramentas que devem ficar em uma ordem que permita manter o fluxo de trabalho. O processo deve ser feito para evitar movimentos desnecessários. A regra é um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar.

Vantagens:

- Facilidade para encontrar objectos;
- Ganho de tempo e produtividade;
- Facilidade de comunicação;
- Redução dos riscos de acidentes.

Seiso - Senso de Limpeza. Também é chamado de senso de inspecção, zelo e respeito. A limpeza nas empresas japonesas é uma actividade diária, ao fim do dia de trabalho tudo é limpo e guardado em seus devidos lugares. Também diz respeito ao estado físico dos materiais, por exemplo, uma sala com sofá rasgado ou uma parede mal pintada não é considerada limpa. A regra é, mais importante que limpar é não sujar.

Vantagens:

- Higiene no local de trabalho;
- Eliminação de desperdício;
- Satisfação de quem executa;
- Maior equilíbrio físico e mental.

Seiketsu - Senso de Conservação/Saúde. Senso para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Nele são praticados todos os sentidos anteriores, na vida pessoal e no ambiente de trabalho e verifica-se o estado de implementação dos “5 S’s” quer sob o aspecto físico, quer sob o aspecto mental. A regra é melhorar continuamente para que os sentidos anteriores não se retrocedam.

Vantagens:

- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria das áreas comuns (salas de aula, sanitários, refeitórios, laboratórios);
- Condições de trabalho favoráveis à saúde.

Shitsuke - Senso de Autodisciplina. Uma vez implantados os sentidos anteriores, passa-se a trabalhar noutros moldes e não se deve permitir o incumprimento do processo desenvolvido. Refere-se a manutenção e revisão dos padrões para reter as novas habilidades de fazer as coisas certas usufruindo dos benefícios obtidos. Incorpora as actividades dos “5 S’s” à rotina diária das pessoas na empresa por meio da padronização.

Vantagens:

- Cumprimento natural dos procedimentos;
- Disciplina moral e ética;
- Cultivo de bons hábitos;
- Efectivação da administração participativa;
- Garantia da qualidade de vida.

9.8 – ANEXO 8 – OS 11 FUNDAMENTOS BÁSICOS QUE FORMAM O CONCEITO DO TQC JAPONÊS, E A SUBDIVISÃO DO TQM EM SUBSISTEMAS SEGUNDO CAMPOS

- a) Orientação para o cliente: Este princípio adopta o conceito de marketing, isto é, os bens e serviços devem ser realizados em favor dos clientes e não da organização. Em outras palavras, os bens e serviços devem atender as necessidades dos clientes e não dos engenheiros, técnicos e prestadores de serviço.
- b) Qualidade em primeiro lugar: A ênfase da empresa deve estar na qualidade como forma de obter o lucro e não no lucro como um fim em si.
- c) Acção orientada por prioridades: Os problemas vitais da organização devem passar por prioridades.
- d) Acção orientada por factos e dados: Embora seja importante considerar a experiência e a intuição, as decisões e acções precisam estar assentes em factos e dados concretos.
- e) Controlo de processos: Torna-se necessário controlar a empresa de modo preventivo e não correctivo, isto é, actuar sobre os meios e não sobre os resultados.
- f) Controlo da dispersão: É o princípio que determina a melhoria contínua da organização. Todos os resultados devem ser avaliados, e aqueles abaixo das metas estabelecidas devem originar acções correctivas pela análise de processo (busca de suas causas).
- g) O próximo processo é seu cliente: Este princípio forma a consciência do cliente interno que, a semelhança do cliente externo, deve ter suas necessidades satisfeitas.
- h) Controlo a montante: A qualidade deve ser inserida no processo o mais cedo possível. Assim, a qualidade deve ser planeada já na fase de pesquisa e desenvolvimento.
- i) Acção de bloqueio: As causas fundamentais dos problemas precisam ser identificadas e definitivamente eliminadas do processo.

j) Respeito pelo empregado como ser humano: Os funcionários da organização devem ter seus limites respeitados, seu conhecimento e habilidades desenvolvidos pela educação e formação e, suas críticas e sugestões ouvidas.

l) Comprometimento da alta administração: O mais alto nível da hierarquia deve estabelecer, divulgar e viver no dia-a-dia a missão (razão de ser) da organização, sua visão de futuro (aonde quer chegar num horizonte de médio a longo prazos) e suas crenças e valores (sua ética).

SUBDIVISÃO DO TQM EM SUBSISTEMAS

Campos (1992) subdivide ainda o TQM nos seguintes subsistemas:

- Gestão da rotina: consiste em um conjunto de actividades voltadas ao alcance dos objectivos, atribuídos a cada processo. Tais actividades consistem em: (i) Definir as funções de cada sector e cada pessoa; (ii) Explicar os processos da organização em um macrofluxograma; (iii) Determinar itens de controlo, metas e frequência de verificação; (iv) Montar fluxograma de cada área de trabalho; (v) Definir métodos para o alcance das metas estabelecidas; e (vi) Definir e resolver problemas, sempre de forma participativa.
- Gestão pelas directrizes: é a base do sistema administrativo para o desenvolvimento e a manutenção de um processo de gestão da qualidade total. O objectivo da gestão pelas directrizes é direccionar o processo de gestão da qualidade total no sentido de uma maior eficácia e incorporá-lo ao planeamento estratégico da organização.
- Gestão do crescimento do ser humano: tem como finalidade criar os meios e prover os recursos para que todos na organização possam evoluir, crescer e assumir responsabilidades sobre os resultados, na medida em que é dotado de autoridade sobre os meios, apresentar suas ideias (criatividade), ou seja, estabelecer e manter um ambiente interno empreendedor.

Para atender a esses três grandes objectivos, algumas acções e/ou programas devem ser adoptados, tais como:

- Programa “5 S’s”, que já foi desenvolvido no ponto 2.8 que implica uma mudança de paradigma nas organizações, na qual a organização passa a se organizar de forma que facilite as actividades quotidianas;
- Gestão Participativa cujo enfoque é o estabelecimento e a manutenção de um ambiente de trabalho participativo e flexível, que encoraje e torne possível aos trabalhadores manifestarem sua opinião, contribuindo para um eficiente desempenho individual e também da organização;
- Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos que busca reconhecer o ser humano como factor chave de sucesso das organizações, assim, é preciso estabelecer planos de educação e formações contínuas para criar condições de crescimento às pessoas, como: plano de carreira, desenvolvimento de um plano de cargos, carreiras e salários, e desenvolvimento de programas que envolvam os funcionários como os CCQ e o Sistema de Sugestões.

9.9 – ANEXO 9 – OS OITO CONCEITOS DA EFQM

1 – ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS: a excelência depende do equilíbrio entre a satisfação das necessidades de todos os *stakeholders*, fornecedores e a sociedade.

2 – FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE: onde o cliente é o árbitro final da qualidade do produto e do serviço.

3 – LIDERANÇA E CONSISTÊNCIA DE PROPÓSITO: o comportamento dos líderes de uma organização cria clareza e unidade do propósito no âmbito.

4 – GESTÃO POR PROCESSOS E FACTOS: as organizações têm desempenho mais eficaz quando todas as actividades inter-relacionadas são compreendidas e geridas sistematicamente e as decisões são planeadas.

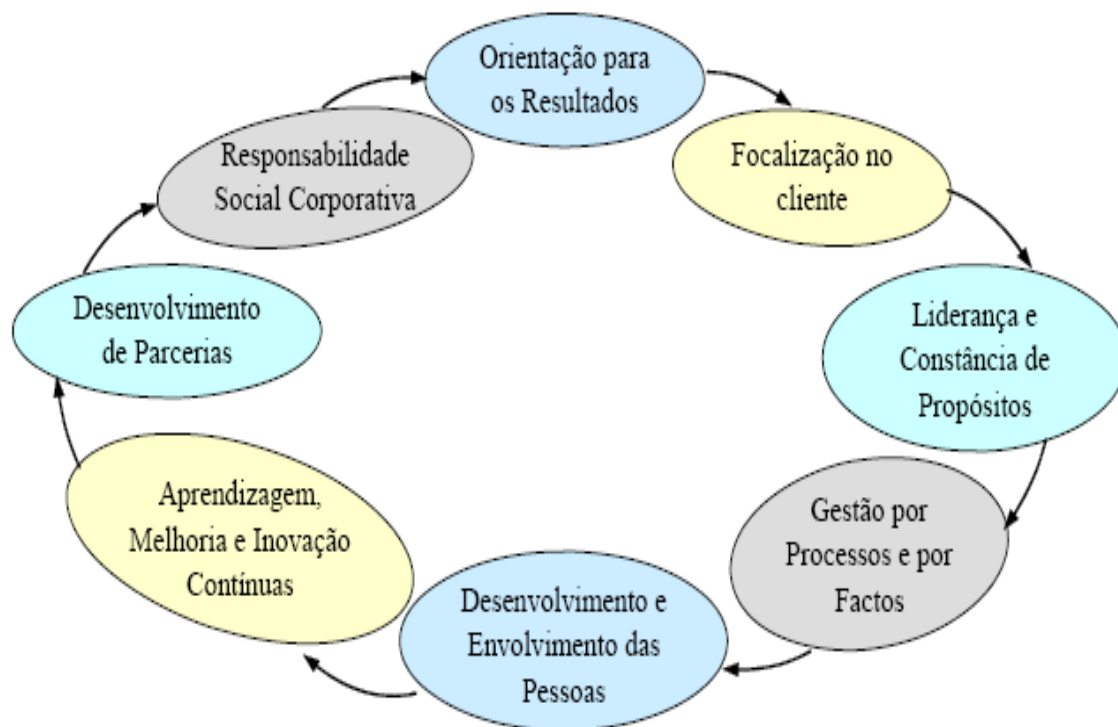
5 – DESENVOLVIMENTOS E ENVOLVIMENTOS DAS PESSOAS: o potencial humano numa organização é concretizado através de valores partilhados e de uma cultura de confiança que estimula a participação de todos.

6 – APRENDIZAGEM CONTÍNUA, INOVAÇÃO E MELHORIA: o desenvolvimento da organização é maximizado quando se baseia na gestão e partilha de conhecimentos numa óptica de aprendizagem contínua, inovação e melhoria.

7 – DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS: quanto maior a partilha de conhecimentos e integração dos parceiros, maior a eficácia da organização.

8 – RESPONSABILIDADE PÚBLICA: a adopção de uma abordagem ética de gestão serve os interesses a longo prazo da organização e das pessoas.

OS OITO CONCEITOS DA EFQM



Fonte: www.iberogestão.pt – Consulta de 20/1/2010

9.10 – ANEXO 10 – FOTO DA SEDE DA ALUCAR, S.A., EM S. VICENTE



9.11 – ANEXO 11 – QUESTIONÁRIO SOBRE O PANORAMA DA ALUCAR, S.A.

QUESTIONÁRIO SOBRE O PANORAMA DA ALUCAR, S.A.

Integrado no processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade na ALUCAR, S.A., muito agradecemos o especial favor de nos responder às perguntas que abaixo apresentamos.

1 – Como entende estar organizada a sua Empresa, por forma a beneficiar em pleno das potencialidades das tecnologias da informação e da comunicação?

1 - Muito Bem ☐ 2 – Bem ☐ 3 – Razoável X ☒ 4 – Mal ☐ 5 – Muito Mal ☐

2 – A sua Empresa está totalmente informatizada (isto é, contemplando todas as áreas de actividade)?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

3 – Qual é o nível de formação em informática dos seus colaboradores?

1 - Muito Bom ☐ 2 – Bom ☐ 3 – Razoável X ☒ 4 – Mau ☐ 5 – Muito Mau ☐

4 – Como avalia o nível de atendimento a clientes proporcionado pelos seus colaboradores aos clientes da Empresa (actuais e potenciais)?

1 - Muito Bom ☐ 2 – Bom ☐ 3 – Razoável X ☒ 4 – Mau ☐ 5 – Muito Mau ☐

5 – A sua Empresa funciona com base em plano estratégico, plano orçamental e de marketing?

1 - Sim ☐ 2 – Não X ☒

6 – A sua Empresa tem uma política definida de comunicação e publicidade?

1 - Sim ☐ 2 – Não X ☒

7 – A sua Empresa tem um sítio na internet?

1 - Sim ☐ 2 – Não X ☒

8 – A sua Empresa dispõe já de uma Certificação da Qualidade?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

9 – A sua Empresa tem uma estrutura própria para cada um dos tipos de documentos utilizados?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

10 – A sua Empresa tem uma imagem de marca definida e actualizada?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

11 – A sua Empresa tem procedimentos escritos sobre todas as formas de actuação nas diversas áreas da sua actividade?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

12 – A sua Empresa tem procedimentos escritos sobre o sistema de planeamento?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

13 – A sua Empresa tem um organigrama actualizado e guias de cargo para os seus colaboradores?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

14 – A sua Empresa tem procedimentos para avaliação da satisfação dos seus clientes?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

15 – A sua Empresa tem procedimentos para revisão dos procedimentos?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

16 – A sua Empresa tem procedimentos escritos sobre o sistema de compras?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

17 – A sua Empresa tem procedimentos escritos para fornecimento de cotações de serviços e produtos?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

18 – A sua Empresa tem procedimentos escritos sobre garantia dos seus produtos e serviços?

1 – Sim X ☒ 2 – Não ☐

19 – A sua Empresa tem procedimentos escritos sobre o sistema de afiançado?

1 – Sim ☐ 2 – Não X ☒

20 – A sua Empresa é auditada anualmente?

1 – Sim X ☒ 2 – Não ☐

21 – No que se refere à formação aos seus colaboradores, quais são as áreas que privilegiaria nesta fase da vida da sua Empresa?

Técnica Automóvel, Informática e Novo Normativo

.....
22 – Comente livremente sobre o impacto da burocracia na vida das empresas em Cabo Verde.

A burocracia vem dificultando ou atrasando o desenvolvimento de novo projectos das empresas, dado que a Administração pública não está preparada para a dinâmica que os novos tempos requerem.

.....
23 – Comente livremente sobre o impacto da concorrência no ramo da actividade da sua Empresa.

A ausência de fiscalização vem propiciando o surgimento de actividades “clandestinas” em quase todos os sectores de actividade.

.....
24 – Comente livremente sobre um plano para angariar mais clientes.

A empresa está preparando a reestruturação do seu serviço Pós-venda aliada à definição de uma estratégia de marketing para toda a empresa.

.....
25 – Comente livremente sobre a possibilidade de aumentar o parque de viaturas Rent-a-Car.

A empresa tem vindo a adequar a sua frota em função da demanda do sector, e pretende aumentar a frota assim que os anunciados projectos para as diversas ilhas arrancarem.

.....
Muito obrigado

9.12 – ANEXO 12 - PROPOSTA DE ÍNDICE DO MANUAL DA QUALIDADE

PARTE I – Secções introdutórias

- 0.1- Índice
- 0.2- Introdução
- 0.3- Promulgação do manual
- 0.4- Organização do manual
- 0.5- Alteração e revisão do manual
- 0.6- Lista de distribuição
- 0.7- Registo das alterações e revisões

1. Objectivo e campo de aplicação

2. Referências

3. Apresentação da organização

- 3.1- História da organização
- 3.2- Políticas e mercados
 - 3.2.1- Política da qualidade
- 3.3- Principais clientes
- 3.4- Instalações e equipamentos
- 3.5- Apoio ao cliente
- 3.6- Organização
 - 3.6.1- Descrição resumida dos processos
 - 3.6.2- Representante da gestão
- 3.7- Resumo dos procedimentos do sistema

PARTE II – Procedimentos do sistema

4. Sistema de gestão da qualidade

- 4.1- Identificação e descrição dos processos
- 4.2- Requisitos da documentação
 - 4.2.1- Estrutura da documentação

- 4.2.2- Preparação dos planos da qualidade (monitorização e medição + controlo dos processos)
- 4.2.3- Preparação uniforme dos procedimentos documentados do sistema
- 4.2.4- Preparação uniforme dos procedimentos operativos e das instruções técnicas
- 4.2.5- Controlo dos documentos
- 4.2.6- Controlo dos registos

5. Responsabilidade da gestão

- 5.1- Planeamento (descrição geral das actividades de planeamento)
 - 5.1.1- Definição de objectivos, metas e programas
- 5.2- Responsabilidade, autoridade e comunicação
 - 5.2.1- Organogramas
 - 5.2.2- Descrição de funções
 - 5.2.3- Comunicação interna
- 5.3- Revisão pela gestão

6. Gestão de recursos

- 6.1- Competência, consciencialização e formação
 - 6.1.1- Avaliação da eficácia da formação
- 6.2- Manutenção (equipamentos e edifícios)
- 6.3- Sistema de informação
- 6.4- Ambiente de trabalho

7. Realização do produto

- 7.1- Planeamento da realização do produto (descrição geral das actividades de planeamento)
- 7.2- Processos relacionados com o cliente
 - 7.2.1- Determinação e revisão dos requisitos relacionados com o produto
 - 7.2.2- Identificação dos aspectos legais e regulamentares
 - 7.2.3- Comunicação com os clientes

7.3- Concepção e desenvolvimento

7.4- Compras

7.4.1- Avaliação e selecção dos fornecedores

7.4.2- Reavaliação dos fornecedores

7.4.3- Compras

7.4.4- Verificação do produto comprado

7.4.5- Acções correctivas a fornecedores

7.5- Produção e fornecimento de serviços

7.5.1- Planeamento e controlo da produção e do fornecimento do serviço

7.5.2- Validação dos processos de produção

7.5.3- Validação dos processos de fornecimento de serviço

7.5.4- Identificação

7.5.5- Rastreamento

7.5.6- Estado da monitorização e medição

7.5.7- Propriedade do cliente

7.5.8- Manuseamento

7.5.9- Embalagem

7.5.10- Armazenagem

7.5.11- Protecção

7.5.12- Entrega do produto (transporte e expedição)

7.5.13- Actividades posteriores à entrega

7.6- Controlo dos dispositivos de monitorização e de medição

8. Medição análise e melhoria

8.1- Monitorização da satisfação dos clientes

8.2- Auditoria interna

8.3- Monitorização e medição dos processos

8.4- Monitorização e medição dos produtos

8.4.1- Monitorização e medição da recepção

8.4.2- Monitorização e medição em curso da realização do produto

8.4.3- Monitorização e medição final

8.5- Controlo do produto não conforme

8.5.1- Não conformidades internas

8.5.2- Não conformidades externas

8.6- Análise de dados

8.6.1- Técnicas estatísticas

8.6.2- Relatórios

8.7- Melhorias

8.7.1- Melhoria contínua

8.7.2- Acções correctivas

8.7.3- Acções preventivas

ANEXO A – Lista dos procedimentos operativos e instruções de trabalho

ANEXO B – Lista dos impressos

9.13 – ANEXO 13 – PROPOSTA DE MODELO DE PÁGINA DO MANUAL DA QUALIDADE

Logotipo da empresa	Manual da Qualidade	Ref. MQ Edição 1.1 – 16/05/10 Página 1/5
---------------------	---------------------	------------------------------------------------

P 01 – Avaliação e selecção dos fornecedores

Objectivo:

Assegurar o seguimento da evolução do mercado no que tange a produtos e serviços que são adquiridos para a empresa, de forma a se ter sempre em conta os melhores fornecedores, o factor custo/benefício e demais factores para defesa dos reais interesses da empresa no que tange à política de pagamento e normas existentes para compras.

P02 – Selecção de fornecedores

Objectivo:

Optar sempre pela melhor proposta, após consulta prévia no mercado de pelo menos três fornecedores para o mesmo produto ou serviço.

P03 – Compras

Objectivo:

Dispor de um único departamento de Compras com dois sectores, para assegurar todo o processo de compras da empresa. Compras no valor superior a 1 milhão de ECV só podem ser efectuadas após parecer da comissão de avaliação constituída por membros da equipa de gestão.

Elaborado	Aprovado	Reservados todos os direitos da empresa quanto à reprodução ou uso escrito
-----------	----------	----------------------------------------------------------------------------